



**Universidad Pablo de Olavide**

---

Departamento de Organización de Empresas y  
Marketing

TESIS DOCTORAL

**INTEGRANDO LA ÉTICA Y LA GESTIÓN:  
EL PAPEL CLAVE DE LAS COMPETENCIAS MORALES**

Doctorando:  
Rafael Morales Sánchez

Directora:  
Dra. Carmen Cabello Medina  
Universidad Pablo de Olavide

Director:  
Dr. Joan Fontrodona Felip  
IESE Business School  
Universidad de Navarra

**SEVILLA, ABRIL DE 2014**



## Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

*“Siembra un pensamiento, cosecha una acción;*

*siembra una acción, cosecha un hábito;*

*siembra un hábito, cosecha un carácter;*

*siembra un carácter, cosecha un destino”*

Anónimo



## INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objeto de estudio el comportamiento ético de las personas en las organizaciones. Siguiendo a Treviño *et al.* (2006, p. 367) definimos comportamiento ético como aquel “comportamiento individual que está sujeto o juzgado acorde con las normas morales de comportamiento generalmente aceptadas”. Este tipo de comportamiento dentro de una organización afectará al devenir de la misma y ese es precisamente el interés de nuestro trabajo, analizar los antecedentes y las consecuencias, para los individuos y la organización, de unos comportamientos dados, calificados por la ética como buenos o malos.

La ética de los negocios es la disciplina académica que estudia los comportamientos éticos y no éticos de los individuos en las organizaciones. Dentro de la ética de los negocios o *business ethics*, existen dos corrientes que conviven amistosamente a pesar de ser opuestas en su fundamentación y metodología de trabajo. Por una parte está la consideración de la *business ethics* como la **parte de la ética** que se centra en el ámbito de los negocios, es decir, que estudia las cuestiones relacionadas con la ética o moral en el ámbito concreto de las organizaciones. Como parte de la ética, es una disciplina filosófica de carácter normativo cuyo propósito no es describir los comportamientos, sino valorarlos moralmente y enjuiciarlos. El énfasis está en la parte “*ethics*” del término *business ethics*.

Por otro lado, la *business ethics* también puede considerarse como una **parte de la ciencia de la administración** que estudia los comportamientos éticos de las personas en las organizaciones. El acento ahora estaría puesto por tanto en la parte “*business*” de *business ethics*. Se trata de una disciplina científica positiva que trata de describir cómo se comportan los individuos, descubrir las causas de dichos comportamientos y los factores que les afectan y proponer medidas para evitarlos. Su carácter descriptivo y su metodología positiva hacen que reciba influencias de ciencias afines como la psicología o la sociología y que se encuentre cercana a la disciplina del comportamiento organizativo.

Ambos enfoques de la *business ethics* conviven pacíficamente: la rama positiva aporta información del tipo de comportamiento que tiene lugar en las organizaciones, sus causas y sus consecuencias. La ética de los negocios normativa los enjuicia conforme a unas normas morales. Para la primera, el comportamiento ético (o no ético) es un dato, un *input* en el proceso organizacional. La segunda trata de calificar los comportamientos en éticos o no éticos y definir, diseñar o aportar reglas para poder calificarlos. Como explica Melé (2009, p. 16): “Hay innumerables estudios empíricos sobre el comportamiento real de las personas en las organizaciones. Se centran en los factores psicológicos o situacionales -como edad, sexo o contexto organizacional- que pueden influenciar el comportamiento o la toma de decisiones. Estos estudios son descripciones conductuales de lo que ocurre en un determinado lugar y tiempo, pero no revelan nada acerca de si tal comportamiento es correcto o incorrecto. El objetivo de la ética, por el contrario, no es *describir* lo que personas están haciendo sino *prescribir* lo que deberían hacer”.

Nuestra investigación se inscribe dentro del enfoque positivo de la ética empresarial, ya que nuestro objeto de estudio son los antecedentes y consecuencias de los comportamientos éticos en las organizaciones.

*En concreto, el objetivo último de nuestra investigación es mostrar cómo se pueden integrar la ética y la gestión empresarial para mejorar los comportamientos éticos de las personas en las organizaciones.*

La calificación moral de estos comportamientos nos “viene dada” como un input a nuestro análisis. Nuestro objetivo es *comprender qué factores los inducen y qué consecuencias (económicas y psicológicas) pueden tener*. Sin embargo, no somos ajenos a la ética o a la *business ethics* normativa. Todo lo contrario, del análisis filosófico del carácter de los seres humanos extraemos la justificación teórica para la inclusión de ciertas características de la persona que afectan al comportamiento y que se conocen como rasgos del carácter.

Estas características del individuo han sido tratadas desde tres perspectivas diferentes: la filosofía, la psicología y la ciencia de la administración. En primer lugar, desde la Filosofía, los rasgos del carácter han sido denominados *virtudes* si son considerados buenos y vicios si son considerados malos (Melé, 2005; Rodríguez, 2004). La Ética, como parte de la Filosofía, ha desarrollado un cuerpo de conocimientos sobre los hábitos que facilitan los comportamientos éticos de los individuos que se conoce como Teoría de la Virtud (MacIntyre, 1987; Rodríguez, 2004). En segundo lugar, entre las variables tratadas por la Psicología, las *fortalezas del carácter* han recibido recientemente una nueva atención, dando lugar a una línea de investigación que muestra los beneficios para el individuo y las organizaciones de esas características individuales (Peterson y Seligman, 2004; Cameron y Spreitzer, 2012). Por último, la ciencia de la Administración ha desarrollado el concepto de *competencia* para referirse al conjunto de características individuales formadas por conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes propias de un individuo que le permiten obtener un resultado excelente en un determinado puesto de trabajo. Entre ellas, las **competencias morales** serían “cierta clase de competencias que permiten a los empleados dirigirse hacia su realización como seres humanos en el lugar de trabajo” (Melé, 2012).

La incorporación de este tópico puede ayudar a comprender por qué algunos individuos tienden a desarrollar comportamientos éticos en el lugar de trabajo. El concepto de competencias morales se refiere a aquellas características del individuo formadas por conocimientos, destrezas y actitudes, que han sido adquiridas por la experiencia y permiten resolver de manera eficiente los problemas morales surgidos en el desarrollo de una determinada actividad.

A partir del concepto de competencias morales y su aplicación a los sistemas de gestión, nuestro trabajo aborda las siguientes cuestiones de investigación:

1. ¿Cómo incorporar la ética a las organizaciones a través de un sistema de gestión por competencias?
2. ¿Cómo afectan las competencias morales a la toma de decisiones éticas?
3. ¿Cuáles son los beneficios de los comportamientos éticos de las personas en las organizaciones?

Nuestra respuesta a cada una de estas cuestiones de investigación aparece recogida en un capítulo de esta tesis doctoral.

### **1.1 Incorporando la ética a las organizaciones**

El interés en la ética de los negocios ha crecido en las últimas décadas tanto para los directivos como para los investigadores debido, por un lado, a la preocupación social por los comportamientos inmorales y los escándalos que sacuden el mundo de los negocios cada cierto tiempo y, por otro, al interés por encontrar comportamientos eficaces para los objetivos de las organizaciones que estén alineados con los valores morales de la organización y de la sociedad. Sin embargo, incorporar la gestión ética a las organizaciones puede resultar difícil. Las teorías éticas se han mostrado ineficaces para mejorar los comportamientos éticos en las organizaciones (Pincoffs, 1986; Shaub, 1994). Efectivamente, estas teorías proveen de argumentos para hacer un análisis racional de los dilemas éticos desde diferentes perspectivas filosóficas, pero este análisis suele ser demasiado teórico para ser usada en cada circunstancia particular (Audi, 2012; Chun, 2005; Hartman, 1998; Stark, 1993). Incluso los programas de formación diseñados para incorporar la ética a cada empresa no siempre han mejorado los comportamientos, sino exclusivamente los juicios éticos (Sekerka, 2009; para una revisión, Treviño et al., 2006).



*Tratando de superar la brecha entre las teorías y herramientas disponibles y las necesidades reales de las organizaciones, en el capítulo 2 de este trabajo tratamos de mostrar cómo la ética puede implementarse en las organizaciones a través de su incorporación a un Sistema de Gestión por Competencias (SGC).*

La Gestión por Competencias es una importante línea de investigación que trata de identificar los conocimientos, destrezas y recursos claves que tanto los trabajadores como la propia organización deberían poseer para alcanzar sus objetivos (Alles, 2000, 2007; Boyatzis, 2008, 2009; Draganidis and Mentzas, 2006; HAY Group, 2004).

Nuestra investigación reclama un sistema de gestión que incorpore las competencias morales. Una de las piezas fundamentales de nuestra propuesta es presentar un **catálogo de competencias morales** que ayude a la organización a implantar su sistema de gestión teniendo en cuenta los requerimientos éticos de los puestos de trabajo y las posibilidades de desarrollo personal de las personas que desempeñan esos puestos. La metodología utilizada para diseñar este catálogo de competencias morales ha sido la revisión de los catálogos de competencias generales disponibles en el ámbito de la gestión por competencias, seleccionando aquellas que presentaban un contenido ético.

Además, este catálogo de competencias morales se puso en consideración de un grupo de expertos para que valoraran cada una de ellas en relación a diferentes roles y funciones organizacionales. La valoración obtenida ayudará a los gestores de recursos humanos a diseñar cada puesto de trabajo incorporando las competencias morales mejor valoradas.

## **1.2 Las competencias morales y el proceso de toma de decisiones éticas**

Una vez mostrada la forma en que se pueden integrar ética y gestión es un sistema unificado y coherente a través de las competencias morales, queremos analizar cómo esas competencias pueden ayudar a que las personas se comporten mejor en sus puestos de trabajo. Como ya hemos dicho, la ética empresarial ha consolidado un campo de trabajo

en el que se analizan en profundidad los comportamientos no éticos de los individuos para conocer sus causas e intentar evitarlos. En esta corriente, el análisis de la *toma de decisiones éticas* ha adquirido gran relevancia, ya que cuanto mejor se conozcan los mecanismos de toma de decisiones, mejor se podrán detectar los factores que afectan a los comportamientos. Sin embargo, las últimas revisiones sobre los resultados obtenidos en la búsqueda de modelos explicativos del comportamiento no éticos de los individuos, son bastante descorazonadoras. Los avances en el conocimiento de porqué los individuos se comportan de manera no ética en su lugar de trabajo no son concluyentes (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño 2010; O'Fallon & Butterfield 2005; Tenbrunsel & Smith-Crowe 2008; Treviño, Weaver, & Reynolds 2006). Se conoce, en general, cuáles son algunos factores que afectan al comportamiento ético, pero se está muy lejos de entender de qué manera, cuándo y con qué intensidad actúa cada uno de esos factores.

La segunda parte de nuestro trabajo propone incorporar al proceso de toma de decisiones éticas *unas determinadas características individuales* que no han sido tenidas en cuenta hasta ahora en este campo de investigación: las competencias morales.

Por ello, dedicamos el tercer capítulo de esta tesis doctoral al análisis de la influencia de las competencias morales en el proceso de toma de decisiones. En este capítulo teórico, en primer lugar proponemos una definición de competencias morales y mostramos como unas determinadas competencias morales (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) podrían ayudar a mejorar los comportamientos éticos en las organizaciones. Para justificar dicha propuesta, nos basaremos en la investigación sobre ética de la virtud y en la literatura sobre gestión de competencias. A continuación, discutimos el papel de esas competencias morales en los componentes específicos del proceso de toma de decisiones éticas: sensibilidad moral, juicio moral, motivación moral y carácter moral.

La incorporación de las competencias morales al modelo de toma de decisiones mejora la comprensión del proceso por el cual las personas deciden actuar de forma ética o no ética ante un dilema moral. La ausencia de esta variable puede explicar porqué los estudios que mostraban la relación entre intención y comportamiento eran tan poco consistentes (Kish-Gephart et al., 2010; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008).

### **1.3 Beneficios de los comportamientos éticos para el individuo y la organización**

En los capítulos dos y tres de esta tesis doctoral se analizan los antecedentes de los comportamientos éticos: las competencias morales y su influencia dentro de un sistema ético de gestión (capítulo 2) y en concreto en la toma de decisiones éticas (capítulo 3). Por tanto, al capítulo cuatro le corresponde el análisis de algunas de las consecuencias de esos comportamientos éticos.

A nivel organizacional, los beneficios de la ética en los negocios se han presentado desde el ámbito de la estrategia, mostrando entre otras cosas, los beneficios que para la organización conlleva desarrollar una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa (Orlitzky, Schmidt y Rynes 2003; Waddock y Graves 1997) y las ventajas que se obtienen a través de la creación de una Reputación Corporativa (Orlitzky, Schmidt y Rynes 2003).

A nivel individual, en el que se sitúa esta investigación, los estudios de los beneficios organizacionales de los comportamientos éticos son escasos. Por ello, en el capítulo cuatro tratamos de mostrar algunos de los beneficios que, tanto para el individuo como para la organización, representan los comportamientos éticos individuales. El comportamiento ético se define como el “comportamiento individual que está sujeto o juzgado acorde con las normas morales de comportamiento generalmente aceptadas” (Treviño et al. 2006, p. 367). Esta definición es muy amplia. De hecho existe un vacío en la literatura sobre la normalización del concepto de comportamiento ético (Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). Por eso, en primer lugar, para poder analizar los beneficios de los comportamientos éticos, en nuestro trabajo intentamos clarificar este concepto y presentamos una tipología de comportamientos éticos en función de la frecuencia de ocurrencia de los comportamientos y de la calidad ética de los mismos. Después realizamos varias hipótesis sobre las relaciones entre los comportamientos de los individuos y la satisfacción que le producen esos comportamientos, así como sobre el proceso de aprendizaje que conlleva comportarse éticamente. Estas hipótesis han sido contrastadas mediante una encuesta. El análisis de las respuestas a dicha encuesta permite aceptar las hipótesis de que los comportamientos éticos continuados influyen

positivamente en la satisfacción de quién los realiza y mejoran los juicios y los hábitos con respecto a esos comportamientos.

Por otra parte, a nivel organizacional, entre los beneficios de los comportamientos éticos, especial importancia adquiere la creación de confianza. Nuestro trabajo trata de mostrar cómo las actuaciones éticas de los individuos hacen que las personas de su entorno (sus compañeros, jefes, clientes) les perciban como personas confiables, es decir, en las que se puede confiar ya que actúan de manera ética de forma consistente. La Teoría de la Agencia representa un marco teórico adecuado para analizar los beneficios organizacionales de la confianza generada por los comportamientos éticos continuados de los trabajadores. Entre las diferentes relaciones de agencia que pueden existir en una organización, nuestro trabajo se centra en la relación entre el directivo de la empresa (principal) y los trabajadores que se encuentran directamente a su cargo (agentes), porque la confianza generada en dicha relación puede tener gran repercusión sobre los beneficios organizacionales, a través de la disminución de los costes de vigilancia y control del trabajador. De nuevo estas hipótesis han sido validadas empíricamente. Los apartados finales del capítulo 4 se dedican a mostrar esos resultados y a reflexionar sobre sus implicaciones para la práctica de la dirección.

Esta tesis doctoral concluye dedicando el capítulo cinco a las reflexiones que se pueden obtener de esta investigación, a las limitaciones que tiene asociadas y a las posibles líneas futuras de investigación.

**Capítulo 2.**  
**INCORPORANDO LA ÉTICA A LAS ORGANIZACIONES**



## 2.1 INTRODUCCION

Para muchos directivos puede resultar difícil incorporar la ética a sus organizaciones. Algunos autores han señalado que las teorías éticas por si solas no parecen ser suficientes para mejorar el comportamiento de las personas en las organizaciones (Pincoffs, 1986; Shaub, 1994). Estas teorías (utilitarismo, deontologismo, teoría de la virtud,...) ofrecen un análisis de los dilemas morales desde perspectivas filosóficas diversas y normalmente proponen un razonamiento tan teórico que es difícil de aplicar a cada situación concreta (Stark, 1993; Hartman, 1998; Chun, 2005; Audi, 2012). Además, los cursos de capacitación ética se han mostrado eficaces para mejorar la calidad de los razonamientos éticos de quienes los reciben, pero eso no se traduce automáticamente en mejores comportamientos (Sekerka *et al.*, 2009; para una revisión, puede consultarse, Treviño *et al.*, 2006). Tampoco hay consenso en la literatura sobre la efectividad de los códigos de conducta para evitar los comportamientos no éticos *de* las organizaciones y *en* las organizaciones (Stevens, 2008; Kaptein y Schwartz, 2008; Erwin, 2011).

En los últimos años se han incorporado a los sistemas de gestión una serie de herramientas para medir su calidad ética o, al menos, de algunas de sus estrategias y políticas (una breve revisión de las mismas puede verse en Guillén, 2006 o Strandberg, 2010). La mayoría de estas herramientas son sistemas de control sobre el comportamiento de las organizaciones en relación a determinadas demandas de la sociedad o de ciertos

grupos implicados: demandas sociales, éticas o medioambientales. Muchos de estas herramientas no son propiamente sistemas de gestión, sino indicadores y normas para obtener una certificación de *calidad ética* sobre procesos, sistemas y comportamientos: ISO 14000, ISO 26000, SA 8000, AA 1000, GRI Guide o IES.100, entre otras (Boiral, 2007; Gilbert y Rasche, 2007; Göbbels y Jonker, 2003).

Por otro lado, la gestión por competencias se ha convertido en una práctica ampliamente implementada en las organizaciones (Boyatzis, 2008), ya que identifica los conocimientos, habilidades y recursos clave que los empleados o una organización tienen para conseguir sus objetivos (Alles, 2000, 2007; Draganidis y Mentzas, 2006; HAY Group, 2004; Boyatzis, 2008, 2009). Ante un entorno global, competitivo y cambiante, el enfoque por competencias parece ser idóneo para las organizaciones que quieren aprovechar al máximo el potencial de sus recursos humanos porque ofrece una imagen real del verdadero capital humano de la empresa (Lawler, 1994), de manera que son las tareas las que se adaptan a las personas en función del perfil competencial de los empleados que trabajan en la organización (Cardona y García-Lombardía, 2008). Al poner el foco de atención en las personas por delante de las tareas, el sistema de gestión basado en las competencias parece ser adecuado para incorporar la ética de forma integral y de esa manera desarrollar un sistema ético de gestión. Por ello, esta parte de nuestra investigación tiene como *primer objetivo mostrar como la ética y la gestión empresarial pueden armonizarse en un sistema de gestión por competencias*.

Una de las piezas fundamentales de nuestra propuesta es disponer de un **catálogo de competencias morales** que ayude a la organización a diseñar su sistema de gestión teniendo en cuenta los requerimientos éticos de los puestos de trabajo y las posibilidades de enriquecimiento personal de las personas que desempeñan esos puestos. Por tanto, el *segundo objetivo de esta investigación es diseñar un Catálogo de Competencias Morales* del que puedan disponer las empresas para su incorporación al catálogo general de competencias organizacionales. La metodología utilizada para diseñar este catálogo de competencias morales será la revisión de los catálogos de competencias generales disponibles en el ámbito de la gestión por competencias, seleccionando aquellas que presenten un contenido ético.



Por último, este catálogo de competencias morales se pone en consideración de un grupo de expertos para que valoren cada una de ellas en relación a diferentes roles y funciones organizacionales. Esta valoración ayudará a los gestores de recursos humanos a diseñar cada puesto de trabajo incorporando las competencias morales mejor valoradas. En definitiva, *el tercer objetivo de este trabajo es conseguir una valoración experta de las competencias morales para diferentes tareas que se realizan en las organizaciones.*

La estructura del capítulo es la siguiente: primero describiremos el sistema de gestión por competencias y justificaremos su idoneidad para incorporar la ética. Después analizaremos las dimensiones de la ética que deben tenerse en cuenta para ser incorporadas a un sistema de gestión: bienes, normas y virtudes (Polo, 1997; Rodríguez, 2004; Melé, 2005, 2009, 2012; Guillén, 2006; Fontrodona *et al.*, 2010). En tercer lugar mostraremos como incorporar esas dimensiones de la ética a un sistema de gestión por competencias. Entre las posibles competencias morales que recoge la literatura hemos seleccionado 16 que presentamos en el quinto apartado de este trabajo. En el sexto recogemos las principales conclusiones del panel de expertos que ha valorado esas competencias morales para diferentes niveles de la administración y para diferentes funciones y roles directivos. Por último, en las conclusiones valoramos la importancia de la consideración de las competencias morales tanto para la gestión y administración de empresas como para la investigación en ética y *management*.

## 2.2 EL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según Alles (2007a), los complejos escenarios de la economía actual requieren que las empresas sean capaces de 1) identificar las características y capacidades personales necesarias para enfrentarse al complejo y cambiante mundo actual; 2) planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer las necesidades de la empresa y de sus trabajadores y 3) adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar y premiar de un modo coherente a las personas. El sistema de gestión por competencias se presenta como el más eficaz para conseguir los objetivos organizacionales bajo dichos escenarios (Lawler, 1994; Alles, 2000, 2007a; Rodríguez, *et al.*, 2002; Cardona y García-Lombardía, 2008).

La gestión por competencias puede definirse como “la aplicación de un conjunto de competencias a la gestión de los recursos humanos de manera que el resultado contribuya eficaz y eficientemente a los resultados organizacionales” (Draganidis y Mentzas, 2006, p. 55). La Gestión por Competencias o la Gestión Basada en Competencias también es un campo de investigación que se ha correlacionado con los esfuerzos de las empresas en desarrollar su fuerza de trabajo para:

- aprovechar el conocimiento interno y desarrollar iniciativas continuadas de gestión del conocimiento (Hellstrom *et al.*, 2000; Ley y Albert, 2003)
- el desarrollo profesional de sus empleados (Beck, 2003)
- e-aprendizaje corporativo (Hockemeyer *et al.*, 2003)
- mantener y mejorar la competitividad (Wright y McMahan, 1992; Snell *et al.*, 1996; Hayton y MacEvoy, 2006)
- y en general para incrementar la ventaja competitiva, la innovación y la eficiencia (Barney, 1991; Houtzagers, 1999).

Este sistema de gestión identifica los conocimientos, habilidades y recursos clave que los empleados o una organización tienen para conseguir sus objetivos (Lawler, 1994; Alles, 2000, 2007; Draganidis y Mentzas, 2006; HAY Group, 2004; Boyatzis, 2008, 2009). La primera propuesta de la competencia como un factor crítico para distinguir el rendimiento excelente se debe a McClelland (1973). Desde entonces la gestión por

competencias se ha convertido en una práctica ampliamente implementada en las organizaciones (Boyatzis, 2008).

El concepto central sobre el que se dispone este sistema de gestión es el de competencias. En general, las competencias se entienden como el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que permiten a las personas alcanzar un resultado excelente en un determinado puesto o tarea (Boyatzis 1982; Spencer y Spencer 1993; Cheetham y Chivers, 2005). Aunque tanto la teoría como la evidencia empírica subrayan la importancia de las competencias individuales, éstas por sí mismas, no constituyen origen de ventaja competitiva, sino que dependerá de la forma en la empresa las gestionan. Por tanto, la posible ventaja competitiva no procedería de la posesión de determinadas competencias o del uso de determinadas prácticas de gestión de los recursos humanos, consideradas de forma aislada, ya que podrían ser objeto de imitación, sino del ajuste entre ellas y de su integración con las estrategias de la empresa en un sistema coordinado de gestión (Díaz-Fernández *et al.*, 2012).

Un Sistema de Gestión por Competencias se compone de cuatro fases que tratan de alcanzar la mejora continua y el desarrollo de las competencias individuales y organizacionales: asignación (*competency mapping*), diagnóstico (*competency diagnosis*), desarrollo (*competency development*) y control (*competency monitoring*) (Draganidis y Mentzas, 2006; Cardona y García-Lombardía, 2008).

La primera fase es la *Asignación de Competencias*, que "tiene como objetivo proporcionar a la organización una visión general de todas las competencias necesarias para cumplir con sus objetivos, que son definidos por el plan de negocio organizativo, los requerimientos de los proyectos, las necesidades del grupo y los requisitos de cada puesto de trabajo" (Draganidis y Mentzas, 2006; p. 54). Según la perspectiva actual de la gestión estratégica de la empresa (Alles 2000, 2005; Cardona y García-Lombardía, 2008) esos objetivos organizacionales han sido obtenidos después de un proceso de análisis estratégico, teniendo en cuenta la misión, la visión y los valores de la compañía y su relación con el entorno y las previsiones para el futuro (Rodríguez, *et al.*, 2002).

La clave en esta perspectiva es la definición de la misión de la empresa: “La misión de una empresa es aquel compromiso que caracteriza su identidad, aquello que la empresa pretende ser a través de las acciones coordinadas de sus miembros y de todos los que colaboran con ella” (Cardona y García-Lombardía, 2008, p. 23). Según esto, la misión es la base para las políticas y procedimientos internos y como tal debe orientar y dirigir a los empleados y gerentes (Bartkus y Glassman, 2008). Para que la estrategia y los objetivos conduzcan eficazmente al cumplimiento de la misión, esta misión, la visión y los valores de la empresa deben ser conocidos y compartidos, y cada persona que trabaja en la empresa debe saber que su trabajo contribuye a esos objetivos (Alles, 2005, 2007; Draganidis y Mentzas, 2006; Cardona y García-Lombardía, 2008). La misión de la organización, su visión, los valores y el diagnóstico del entorno definen los objetivos organizacionales y las estrategias para alcanzarlos.

Después de definir los objetivos organizacionales y las estrategias, la fase de asignación de competencias se inicia con un proceso de identificación para descubrir qué competencias son necesarias para el logro efectivo de esas estrategias (Rodríguez, *et al.*, 2002; Díaz-Fernández *et al.*, 2012). Es decir, cada empresa u organización escoge las competencias deseables que son consideradas clave para cada tarea o actividad a desarrollar en el puesto de trabajo, a través de un conjunto de comportamientos medibles y observables que se derivan de cada una de las competencias, lo que contribuye a lograr la metas del trabajo (Rodríguez, *et al.*, 2002). Esas competencias clave conforman el Modelo de Competencias (*Competency Model*). Un Modelo de Competencias es “una descripción narrativa de las competencias para una categoría específica de trabajo, grupo ocupacional, división, departamento o unidad de análisis” (Draganidis y Mentzas, 2006; p. 55).

La fase de asignación de competencias incluye definir cada puesto de trabajo en base a dos componentes: las tareas, actividades o funciones de cada puesto (descripción del puesto) y las competencias requeridas para ese mismo puesto (perfil de competencias). La descripción del puesto requiere la elaboración de una lista de actividades con sus correspondientes objetivos y tareas profesionales que sirvan como estándares para evaluar el rendimiento excelente (Levy-Leboyer, 1997). Además, la organización debe determinar

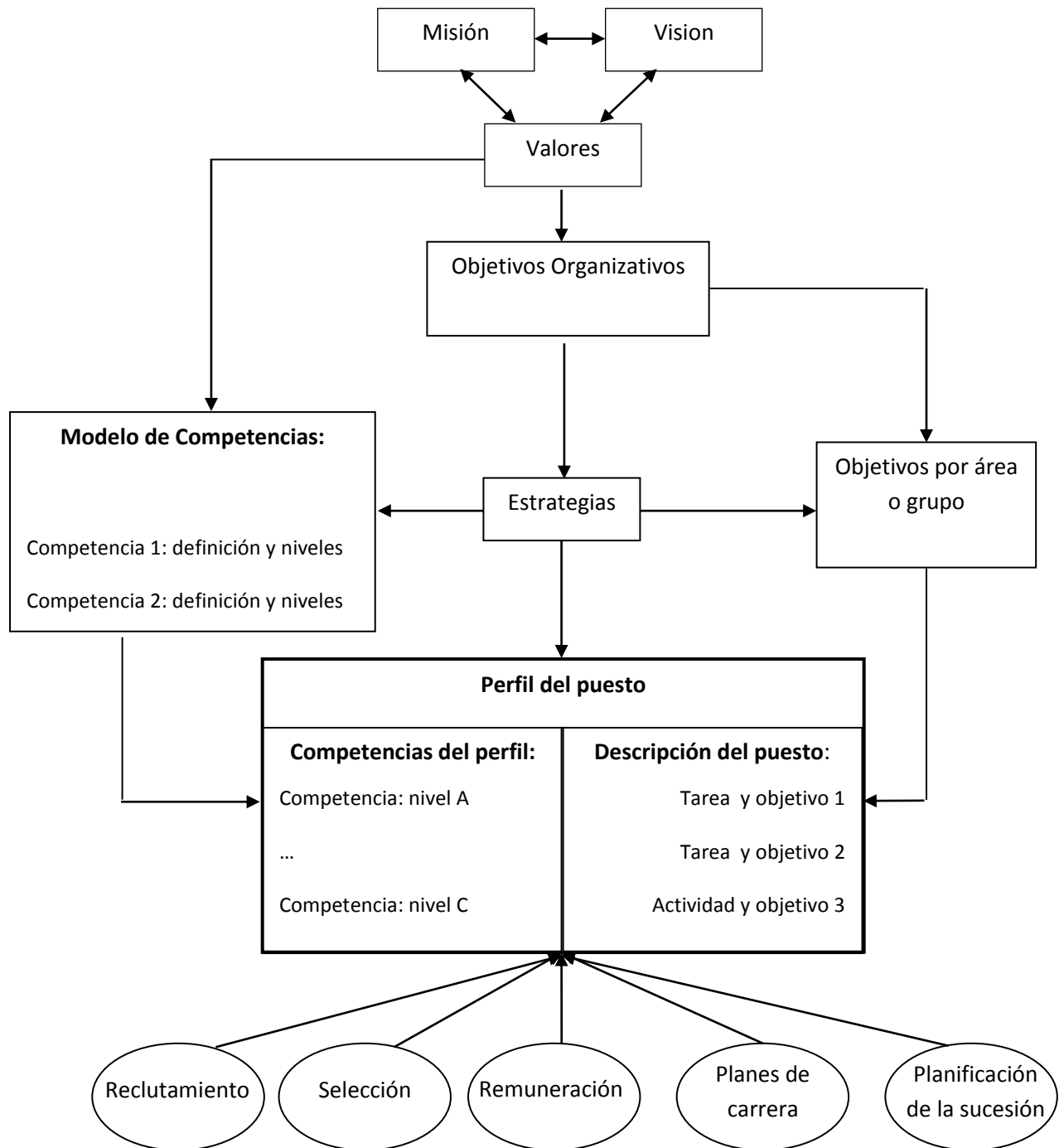
también el perfil de competencias para cada puesto de trabajo. Este perfil de competencias muestra: 1) Qué competencias específicas del modelo de competencias son necesarias para conseguir los objetivos del puesto de trabajo y 2) para cada competencia del perfil, el nivel que determina el éxito (la excelencia) en la ejecución de las tareas o actividades.

Para la empresa, los perfiles de competencia pueden ser una valiosa fuente de información acerca de sus empleados. En la medida en que transmiten una imagen clara de las competencias propias de la empresa, para cada nivel y para cada departamento, este perfil de competencias permite a la organización identificar y difundir lo que se pretende en cada puesto de trabajo y lo que se espera de la persona que lo desempeña dentro de la organización (Rodríguez, *et al.*, 2002; Cardona y García-Lombardía, 2008). La Figura 2.1 muestra la fase de asignación de competencias.

Como ya hemos dicho, la gestión por competencias está basada en el perfil de los puestos de trabajo, que incluyen el perfil de competencias y la descripción del puesto. A partir de estos perfiles del puesto, se diseñan y desarrollan las estrategias de recursos humanos: planificación de los recursos humanos, selección, recompensas, desarrollo de las carreras profesionales, gestión del aprendizaje, planificación de la sucesión, etc. (Lawler, 1994; Levy-Leboyer, 1997; Alles, 2000, 2007a; Rodríguez, *et al.*, 2002; Draganidis y Mentzas, 2006; Cardona y García-Lombardía, 2008).

Figura 2.1: Fase de asignación de competencias.

Fuente: Elaboración propia.



La segunda fase, el *Diagnóstico de Competencias*, pretende identificar las competencias actuales y los niveles de aptitud que posee cada empleado de la organización. Para hacerlo, la organización tiene que diseñar y desplegar algún sistema de evaluación de las competencias para poder medir el nivel de aptitud de cada empleado para cada

competencia específica. La implementación de un sistema para la medición de las competencias es vital para saber exactamente lo que la organización necesita y cómo va a conseguirlo. “Para la empresa, conocer el perfil de competencias de sus directivos representa una excelente forma de tener información sobre su capital competencial; del mismo modo que cualquier empresa mantiene al día los sistemas de información financiera, debería ser capaz de tener información relevante y actualizada sobre su principal activo, el talento de las personas que en ella trabajan” (Cardona y García-Lombardía, 2008, p. 77).

El resultado de un sistema de evaluación de competencias es una información sobre las aptitudes de los empleados que debe servir a una finalidad de desarrollo profesional tanto a nivel del empleado como de la organización. A nivel del empleado, el diagnóstico o evaluación de las competencias ofrece a cada trabajador o directivo una oportunidad para conocer sus fortalezas y debilidades a través de la autorreflexión y del *feedback* de otros. A la hora de planificar su futuro, cada empleado encontrará en la información obtenida en el perfil de competencias –especialmente si este se actualiza de forma regular- información muy útil para diseñar su carrera o mejorar su empleabilidad (Alles, 2000; 2007; Rodríguez, *et al.*, 2002; Cardona y García-Lombardía, 2008). Para la organización, la comparación entre el perfil de competencias y el resultado del diagnóstico por competencias es crucial para definir la diferencia entre el número y nivel de competencias que el empleado posee y el número y nivel de competencias requeridas en cada puesto de trabajo, para mejorar en su puesto actual o preparar otras vías de promoción (Draganidis y Mentzas, 2006; Cardona y García-Lombardía, 2008). La información que obtiene la empresa, le dará una idea clara de qué comportamientos o conductas de los empleados necesitan ser corregidos para mejorar su rendimiento: “En definitiva, la información procedente del diagnóstico de competencias ayuda al directivo en el proceso de toma de decisiones cotidianas, estratégicas y también de formación” (Cardona y García-Lombardía, 2008, p. 74).

La tercera fase del Sistema de Gestión por Competencia es el *Desarrollo de Competencias* y “se encarga de la programación de actividades para incrementar el número y el nivel de las competencias que deben tener los empleados, según las dos fases

anteriores” (Draganidis y Mentzas, 2006, p. 54). En base a los resultados de la fase de diagnóstico de las competencias, la organización puede analizar sus fortalezas y debilidades y decidir si necesita invertir en formación o contratar a personal desde el exterior. Esta información es de gran valor estratégico para la empresa: conociendo el capital competencial de que dispone, estará en mejores condiciones de enfrentarse a los desafíos y objetivos que se quieran programar a medio y largo plazo (Alles, 2005; Draganidis y Mentzas, 2006; Cardona y García-Lombardía, 2008). Normalmente la fase de Desarrollo de competencias incluye un plan personalizado para cada empleado en el que se busca reducir la brecha existente entre las competencias reales del trabajador y las requeridas por el puesto, así como una estrategia de orientación del empleado que incluya el rediseño de su carrera profesional y las necesidades de formación para el adecuado desarrollo de dicha carrera (Rodríguez, *et al.*, 2002).

La última fase del proceso de Gestión por Competencias es el *Control*, “lo que significa un examen continuo de los resultados obtenidos en la fase de desarrollo de competencias con el fin de controlar la desviación de los resultados” (Draganidis y Mentzas, 2006, p. 54). El mejor plan de mejora puede ser completamente ineficaz si no se incluye un detallado y explícito programa de control, a fin de adquirir y desarrollar el nivel necesario de cada competencia. Cardona y García-Lombardía (2008, p. 115) destacan las siguientes cuatro funciones de un programa de control de las competencias: evaluar los avances en el proceso de mejora; analizar las dificultades que pueden haber surgido durante la fase de desarrollo de competencias; ajustar los objetivos y plazos de ejecución, según sea necesario; y guiar y motivar a las personas para lograr las metas intermedias.

Como acabamos de ver, el sistema de gestión por competencias se centra en las personas y les presta atención según las habilidades que tienen. El punto de partida es que lo que tiene valor son las personas, no los trabajos (Lawler, 1994). La promoción de las capacidades individuales que trata de conseguir el sistema de gestión por competencias facilita la alineación de los intereses personales con los organizacionales, la motivación y la autorrealización a través del trabajo (Cardona y García-Lombardía). Todas estas características de la gestión por competencias la hacen idónea para poder asimilar una



perspectiva ética de la gestión. Una gestión ética debe tener en cuenta los valores, las estructuras y los sistemas de decisiones de manera que se promueva el desarrollo humano integral de los empleados en sus puestos de trabajo. En la siguiente sección trataremos de mostrar las dimensiones de la ética que deben tenerse en cuenta para ser incorporadas a un sistema de gestión: bienes, normas y virtudes (Polo, 1997; Rodríguez, 2004; Melé, 2005, 2009, 2012; Guillén, 2006; Fontrodona *et al.*, 2010).

## 2.3 INCORPORANDO LA ÉTICA A LAS ORGANIZACIONES

### 2.3.1 Ética de bienes, de normas y de virtudes

#### *Bienes*

Las personas al actuar despliegan sus comportamientos dentro de un proceso vital, de manera que las acciones, los comportamientos y las decisiones que los provocan se inscriben en lo que Julián Marías describe como la forja de la propia biografía personal (MacIntyre, 1986, 1993; Guillén, 2006). Estas decisiones y comportamientos son una respuesta (más o menos conscientes) a la pregunta “¿qué es *bueno* para mí?, o “¿qué es *mi bien* y qué tipo de acciones lo procuran?” (MacIntyre, 1993). La primera dimensión de la ética trata por tanto de responder a esas preguntas en su carácter más genérico o absoluto: ¿Qué es lo bueno para las personas? Y ¿qué tipo de acciones lo alcanzan? (Marnburg, 2000; Rodríguez, 2004; Melé, 2005, 2009), o dicho más concretamente: “¿Qué es el bien como tal para los seres humanos en tanto que humanos?” (MacIntyre, 1993, p. 64). A lo largo de la historia de la filosofía se han dado diferentes respuestas a esta pregunta: el placer, la felicidad, el honor, la riqueza,... Cada respuesta da lugar a una teoría ética diferente. Así visto, la ética es la parte de la filosofía que estudia el bien y el fundamento de sus valores y la *ética de los bienes* es el intento sistemático desde la ética de responder a esas preguntas.

#### *Normas*

Algunos de estos fines hacia el que se orientan las acciones humanas están biológicamente dados y otros son sociales. En cualquier caso, la consideración de esos fines-bienes nos *inclina* a conseguirlos, mueve nuestra voluntad a actuar de la forma que pensamos nos permitirá adquirirlos. Surge ahora la reflexión sobre la “forma” de alcanzar esos bienes y “el individuo se descubre a sí mismo inevitablemente como un ser que se erige según normas hacia fines que son, en tanto que fines, reconocidos como bienes” (MacIntyre, 1993, p. 66). La reflexión sobre el modo en que se consiguen los bienes de los

seres humanos es la segunda dimensión de la ética: *la consideración de las normas morales*. Estas normas son objeto de la ética porque ayudan a entender qué alternativas de las que se le presentan a los seres humanos son buenas y por qué lo son. Desde esta perspectiva, la ética es la parte de la filosofía que trata sobre las reglas que permiten a las personas juzgar lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto: “la disciplina que examina los estándares morales personales o los estándares morales de una sociedad” (Velasquez, 2006; p. 10). También desde su inicio, la reflexión ética se ha referido a las normas morales universales que explican lo que es bueno o malo y así han ido surgiendo a lo largo de la historia diferentes teorías normativas: deontologismo, utilitarismo de las normas, teoría de los contratos sociales,...

### *Virtudes*

Sin embargo, las normas o reglas morales no pueden determinar qué hacer en todas y cada una de las situaciones posibles. Los principios universales pueden dar directrices, pero cada situación es única y cada persona debe juzgar cada situación y después actuar conforme a ese juicio (Melé, 2005). Cada persona desarrolla su propia existencia en un determinado contexto social e histórico y la manera en que actúa, en que se orienta a unos fines-bienes y no otros es una cierta respuesta dentro de un contexto social delimitado y concreto; no en términos absolutos y generales. Para contestar de una forma correcta a las preguntas sobre cómo actuar en cada momento, es decir, qué es lo bueno para mí aquí y ahora, cada ser humano debe saber aplicar esas normas morales universales a sus circunstancias concretas y debe saber aplicarlas *bien*. Es decir, debe saber, juzgar y actuar correctamente (MacIntyre, 1993). No todas las personas responden de la misma forma ante los mismos dilemas éticos. Por tanto, la tercera dimensión de la ética versa sobre el *carácter de los individuos*: ¿qué clase de personas deben ser los seres humanos para poder comportarse conforme a las normas en cada caso concreto y alcanzar así los bienes humanos? O más sencillamente: ¿qué caracteriza a una persona excelente? Surge por tanto la *ética de la virtud* que “se ocupa principalmente de la valoración moral de las personas; es decir, de preguntarse cómo deben ser las personas y qué rasgos del carácter son los mejores para el florecimiento humano” (Alzola, 2012, p. 4). Esos rasgos necesarios para el

florecimiento humano son las virtudes (Aristóteles, 2009; Pieper, 1965; Rodríguez, 2004; Rhonheimer, 2007; Alzola, 2012; Audi, 2012). Numerosos estudios han analizado la relación entre algunos rasgos del carácter y la percepción de los problemas éticos, la capacidad de las personas para hacer razonamientos morales y emitir juicios éticos, la forma en que afectan a las motivaciones morales y, en definitiva, a la conducta de los individuos. Así, también dentro de esta *ética de la virtud* surgen diferentes *teorías de la virtud*, según expliquen de una forma u otra el origen y naturaleza del carácter de las personas y las virtudes que lo acompañan (Brighth *et al.* 2014). Casi cualquier época de la humanidad se ha caracterizado por una lista propia y específica de virtudes (Chun, 2005; Fraedrich *et al.*, 2011) y una teoría propia de la virtud (MacIntyre, 1987).

Estas tres dimensiones (bienes, normas y virtudes) se aúnan en la acción humana: “Por la razón conocemos el bien, y de este conocimiento surgen normas que nos ayudan a definir qué debemos hacer para conseguirlo; por la voluntad queremos el bien, y al dirigirnos hacia él desarrollamos una serie de virtudes que nos ayudan a alcanzarlo. El bien atrae, provoca la apertura del hombre hacia él; las normas y las virtudes hacen más fácil y segura esa apertura” (Fontrodona *et al.*, 2010, p. 22). Por tanto, cualquier descripción completa de la ética debería incluirlas (MacIntyre, 1993; Polo, 1997; Rodríguez, 2004; Guillén, 2006). Por ejemplo, si la ética se convierte exclusivamente en la ciencia que valora los comportamientos según sean o no acordes a una norma, se estará focalizando en la dimensión normativa, olvidándose la orientación al bien que tienen los comportamientos y la consecución de esos bienes a través de las virtudes. La ética se convertiría entonces en esa disciplina teórica incapaz de solucionar los dilemas concretos de las personas y organizaciones. Algo así ocurre cuando la empresa considera la ética exclusivamente en términos de cumplimiento (*compliance*), y su actuar ético se circunscribe a un código de conducta. Por el contrario, la ética es una ciencia práctica, (Cortina, 1994; Rodríguez, 2004): “(la ética) es un saber práctico no sólo porque es un saber acerca de la conducta, sino también porque es un saber directivo de la conducta” (Rodríguez, 2004; p. 27). Una teoría ética que pretenda ser aplicada, debe dar respuesta de forma consistente a las tres dimensiones del actuar humano: primero de la orientación hacia unos determinados bienes y no otros y la justificación de los mismos; segundo, del origen de las normas conforme a esos bienes y a la naturaleza humana; y por fin, en tercer

lugar, del carácter de las personas que al tender a esos bienes conforme a su naturaleza y a las normas morales se perfeccionan haciéndose excelentes.

Nuestra propuesta es que, en primer lugar, los bienes éticos deben incorporarse a las organizaciones a través de su explicitación en los valores organizacionales. En segundo lugar, las normas morales no deben circunscribirse a un código de conducta genérico, sino que deben alcanzar el diseño de tareas de cada puesto de trabajo, para que de esa manera cada empleado sepa lo que se requiere de él desde el punto de vista ético, es decir, tenga presentes los comportamientos éticos requeridos. Y por último, las virtudes humanas deben ser desplegadas en las organizaciones considerándolas como parte del catálogo de competencias de toda la organización y para cada puesto de trabajo en concreto.

En los próximos apartados trataremos de mostrar cómo debe tener en cuenta una empresa esas tres dimensiones de la ética en un sistema de gestión por competencias.

### 2.3.2 Sistema ético de gestión por competencias

*“Los líderes empresariales tienen la responsabilidad no sólo de comportarse de acuerdo a la virtud, sino también de crear oportunidades para el desarrollo y la expresión de las virtudes. Deben promover las instituciones bajo las cuales puedan aflorar las excelencias humanas y retirar las circunstancias bajo las cuales la mayoría de los seres humanos son dominados o atraídos por incentivos erróneos”*  
(Alzola, 2012, p. 394)

Como hemos tratado de justificar, incorporar la ética a las organizaciones requiere tres condiciones: orientarse a la consecución de unos determinados bienes, funcionar de acuerdo a unas determinadas normas éticas y desarrollar las virtudes humanas (Melé 2003; 2009; 2012; Guillén, 2006; Fontrodona *et al.*, 2010). Es decir, una completa gestión ética de las empresas y las organizaciones requiere de éstas la implementación y el desarrollo de un sistema integral que promueva hacer las cosas correctas; permitir a las personas conocer en todo momento cuales son las normas que debe observar; y facilitar a los trabajadores el desarrollo de las virtudes que le permitan alcanzar la excelencia como personas.

#### *Los valores organizacionales como los bienes de la empresa*

Al hablar de los componentes de la ética dijimos que el bien o los bienes humanos son los directores de nuestras acciones, ya que nos muestran cuál es el fin hacia el que se orienta cada acción humana, nuestros comportamientos. Por tanto, los bienes pueden ser entendidos como el objetivo que motiva las acciones (Melé, 2009). De la misma forma que cualquier persona al actuar está contestando (consciente o inconscientemente) a la pregunta de qué tipo de bienes quiero conseguir (salud, fama, dinero, felicidad,...), una empresa al actuar está definiendo el tipo de bienes que trata de conseguir y promover (productos de calidad, servicio al cliente, satisfacción de los consumidores,...). Por tanto, una empresa que quiera gestionarse de manera ética debe haber contestado claramente a la pregunta: ¿Qué tipo de bienes voy a promover?

Como mencionamos anteriormente, las estrategias de las empresas se diseñan en concordancia con su misión, visión y valores (Alles, 2000; Cardona y García-Lombardía, 2008). En el contexto organizacional, los valores se definen como: “Estándares evaluativos que definen fines deseables y la manera de alcanzarlos” (George y Jones, 1997, p. 396). Para Kaptein y Wempe (2002) los valores fundamentales de una organización se refieren a “esas cualidades que una compañía juzga deseables y que deberían basar toda la conducta en los negocios y los resultados”. Parece por tanto, que los valores organizacionales y los bienes humanos son conceptos muy cercanos: “un bien se puede percibir como algo valioso o deseable –un valor- y por tanto se convierte en un motivo para actuar” (Melé, 2009; p. 71). Desde este punto de vista los bienes humanos son valores deseables. Sin embargo no todos los valores pueden considerarse bienes para los seres humanos (Guillén, 2006). Melé (2012) distingue dos tipos de valores: personales y éticos. Los valores personales expresan lo que es apreciado por una persona, ya sea por su utilidad, por sus cualidades estéticas o religiosas, o cualquier otra razón. Estos valores personales dependen de cada individuo y por tanto no pueden considerarse objetivos ni universales. Por otro, los valores morales, en cuanto bienes humanos, se definen como “aquellos que, si uno vive de acuerdo a ellos, contribuyen a ‘el bien de la persona’, es decir, a la perfección o florecimiento de los individuos como seres humanos” (Melé, 2005, p. 103). Esos valores éticos son objetivos, pero también tiene una dimensión subjetiva ya que cuando son adquiridos por cada individuo se convierten en valores personales que dirigen su comportamiento (Robbins, 2004).

Nosotros proponemos que para incorporar la ética a las organizaciones éstas deben incluir los valores éticos entre sus valores organizacionales. Es difícil pensar que una empresa puede mejorar los comportamientos éticos de sus empleados sin definir, mostrar y promover un conjunto de *valores éticos organizacionales*, ya que esos valores organizacionales son los que orientan las acciones de los empleados de la empresa (Meglino y Ravlin, 1998; Robbins, 2004). Sin embargo, Kaptein (2004) en su revisión de los códigos de las 200 mayores empresas del mundo encuentra que los diez valores corporativos más citados eran: trabajo en equipo, responsabilidad, comunicación abierta, innovación, orientación al cliente, flexibilidad, eficacia, profesionalismo, emprendimiento, orgullo/dignidad. Sorprendentemente ninguno de ellos tiene un

marcado contenido ético. Por el contrario, después de una revisión de diferentes códigos de ética, tanto globales como de empresas y de la literatura sobre *business ethics*, Schwartz (2005) propone seis valores morales universales para ser incorporados a los códigos de conducta de las empresas: confiabilidad (trustworthiness); respeto (respect); responsabilidad (responsibility); imparcialidad o equidad (fairness); cuidado (caring); y ciudadanía (citizenship).

#### *Las normas éticas como códigos de conducta*

Entre otros sistemas, las empresas pueden tratar de explicitar las normas que indican cómo conseguir los bienes éticos a través de dos formas diferentes: diseñando e implementando códigos de conducta o desarrollando programas de formación ética. Ambos sistemas se pueden dar simultáneamente y buscan ayudar a los empleados y directivos a saber qué es lo correcto o incorrecto en cada posible situación.

Un código de ética o código de conducta es “un documento formal, distinto y escrito que contiene los estándares morales que ayudan a guiar el comportamiento de los empleados o la empresa” (Schwartz, 2005, p. 27). Existe una gran variedad de códigos de conducta, que pueden variar en tamaño desde documentos de 50 palabras hasta casi 18.000 (Kaptein, 2004). En general, las investigaciones sobre la efectividad de códigos de conducta no presentan resultados concluyentes (Stevens, 2008; Kaptein y Schwartz, 2008; Erwin, 2011). Parece claro que existen diferentes factores que ayudan a explicar la efectividad de los códigos de conducta para evitar los comportamientos no éticos: el contenido del código (Weaver, 1995); la propia calidad del código (Erwin, 2011); su creación, implementación y administración (Schwartz, 2004; Kish-Gephart *et al.*, 2010); la cultura y la efectividad de la comunicación (Stevens, 2008); las expectativas de los *stakeholders*, las características del entorno y la organización, los objetivos de la organización, el proceso de desarrollo, el contenido, la implementación, las características personales y el contexto interno (Kaptein y Schwartz, 2008); y la cultura ética de la organización (Ethics Resource Center, 2012).



En relación al contenido del código, existe una estrecha relación entre los valores organizacionales y los códigos de conducta (Schwartz, 2005). Sin embargo, Kaptein y Schwartz (2008) señalan que cuando los códigos se definen exclusivamente como descripciones de valores y creencias es muy difícil validar su efectividad. Así, por ejemplo Finegan y Theriault (1997) concluyen que los códigos de negocios son inefectivos por su vaguedad, y Treviño *et al.* (1999) afirman que los códigos basados en la descripción de creencias y valores tienen poco significado a menos que la organización articule claramente su conjunto de valores. En esa misma línea, Kish-Gephart *et al.* (2010), demuestran el valor de distinguir entre la mera presencia de un código y su efectiva aplicación.

En relación a la formulación del código de conducta, Kolk *et al.* (1999) distingue cinco categorías de códigos según lo restrictiva que sea la formulación del mismo: general, frágil (predominantemente general), moderada (combinación equilibrada entre general y específico), moderada/fuerte (predominantemente específico) y fuerte (restricción o prescripción específica). De su revisión de los códigos de las mayores corporaciones transnacionales, encontró que sólo el 10,7% tenían una formulación fuerte mientras que el 40, 5% tenían una formulación general. Siguiendo la argumentación del experimento recogido por Hegarty y Sims (1979), si la declaración de la política de la empresa (recogida en el código de conducta) es lo suficientemente fuerte y en términos explícitos, el comportamiento ético de los empleados se incrementará. Es decir que una organización que pretende incorporar la ética como parte esencial de su sistema de gestión debe explicitar claramente sus normas éticas de comportamiento. En este sentido, Kish-Gephart *et al.* (2010) encuentran una relación negativa entre la cultura ética de una organización y la intención de comportarse de manera poco ética. La cultura ética puede ser vista como el resultado de la interacción de los sistemas formales e informales de una organización que tratan de promover el comportamiento ético de los empleados (Treviño *et al.*, 1998; Ruiz-Palomino y Martínez-Cañas, 2014). Al incorporar en el constructo de cultura ética elementos como el código de conducta y las recompensas e incentivos, se obtiene una relación más significativa: cuanto más fuerte es la cultura ética de una organización, es decir, cuanto más explícitos son esos sistemas formales e informales, mejora la intención de comportarse de forma ética por parte de los empleados (Ruiz-

Palomino y Martínez-Cañas, 2014). Por tanto nuestra propuesta en relación a las normas éticas es que deben estar explicitadas en la organización para que ayuden a los empleados a saber lo que hacer ante los dilemas morales en el lugar de trabajo. En un sistema de gestión por competencias esta explicitación debe concretarse al nivel de los puestos de trabajo al igual que se hace con los comportamientos profesionales. Como ya explicamos, en un sistema de gestión por competencias, los estándares de rendimiento de un trabajador vienen definidos en el perfil del puesto dentro de lo que denominamos anteriormente *descripción del puesto*. Estos estándares ayudan a cada empleado a saber qué se le exige, cómo tiene que hacerlo y de qué manera se le va a evaluar por su trabajo. Por tanto, para incorporar la *dimensión normativa* de la ética en un sistema de gestión por competencias, las normas y reglas recogidas en el código de conducta deberían ser redefinidas como parte de la lista de comportamientos y estándares requeridos para cada puesto de trabajo. De esta manera ese listado de comportamientos morales requeridos servirá de guía de conducta, es decir, mostrará a los empleados qué deben hacer ante los dilemas morales específicos a los que se enfrentan. Además de como guía de conducta, ese listado de comportamientos morales requeridos servirá como estándar de medida a la hora de evaluar los comportamientos éticos de cada trabajador.

Otra herramienta que tienen las empresas para tratar de dar a conocer a sus empleados las normas éticas para mejorar los comportamientos éticos en sus organizaciones, son los cursos de capacitación ética o la formación en ética. Sin embargo, como muchos trabajos teóricos han propuesto y varios trabajos empíricos han demostrado, los programas de formación en ética no siempre se traducen en mejores comportamientos, sino que tal vez, solo llevan a saber enjuiciar mejor las situaciones. Acertadamente señala Melé (2005, p. 100): “aunque la enseñanza de estas teorías (éticas) desarrolle las habilidades de un estudiante para solucionar dilemas éticos, aplicando diferentes teorías y determinando lo que es correcto según un conjunto de deberes o analizando sistemáticamente las consecuencias, esto no motiva a los estudiantes a actuar correctamente”. Algunos investigadores han demostrado que el conocimiento adquirido por la formación y la educación en ética no siempre está relacionado positivamente con una elevada conciencia moral (Treviño *et al.*, 2006; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). Esa misma argumentación parece un posible sustento teórico de la ineficiencia de los

códigos de conducta para evitar los comportamientos no éticos (Murphy, 1998; Marnburg, 2001; Guillén, 2006). En definitiva, parece probado que para mejorar los comportamientos éticos no son suficientes unos valores morales y unas normas bien definidos, ni siquiera una buena formación en ética. Como venimos explicando desde el inicio, la ética requiere de las tres dimensiones para convertirse efectivamente en una práctica. Requiere que se expliciten los bienes que han de conseguirse, requiere de unas normas, para saber qué es lo correcto, pero también requiere de las virtudes, para llevarlo a cabo. Como dice Audi (2012, p. 283): “la formulación de las reglas debe ser guiada observando las virtudes; el desarrollo de las virtudes debe ser guiado por la adhesión a las reglas”.

#### *Las virtudes como competencias morales en el puesto de trabajo*

*“Si una pregunta planteada por la ética de la virtud es central en la práctica moral, esa es probablemente ¿Qué clase de persona quieres ser? En términos aristotélicos, estaría estrechamente ligada a la pregunta sobre qué excelencias podría yo desarrollar y cómo su búsqueda puede llevarme a una vida de plenitud de la que puedo estar orgulloso. También podemos preguntarnos qué clase de hombres de negocios queremos ser – o profesores, abogados, padres y así sucesivamente”*  
(Audi, 2012, p. 286).

Las virtudes morales son rasgos del carácter que se refieren al florecimiento humano y son entendidas como “una disposición adquirida que se valora como parte del carácter de un ser humano moralmente bueno y que se exhibe en el comportamiento habitual de una persona” (Velazques, 2006, pág. 110). Estas virtudes morales son disposiciones estables del carácter que facilitan el desarrollo de comportamientos éticos porque actúan como hábitos operativos buenos (Yearley, 1990; Rodríguez, 2004; Rhonheimer, 2007). Hemos afirmado anteriormente que las competencias se entienden como el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que permiten a las personas alcanzar un resultado excelente en un determinado puesto o tarea (Boyatzis 1982; Spencer y Spencer 1993; Cheetham y Chivers, 2005). En este sentido algunas competencias incluidas en varios catálogos de competencias pueden *facilitar el desarrollo de los comportamientos éticos* en el lugar de trabajo: sentido moral, integridad (Levy-Leboyer, 1997); ética, prudencia,

justicia, fortaleza, integridad (Alles, 2005); responsabilidad, integridad, honestidad, equidad, lealtad, orden, voluntad de servir (Guillén et al., 2007); coraje moral (Sekerka *et al.*, 2009); voluntad de servir, sabiduría práctica, justicia, honestidad, fortaleza, magnanimidad, templanza, humildad, etc. (Melé, 2012). Estas competencias pueden ser consideradas competencias morales porque son “cierta clase de competencias que permiten a los empleados dirigirse hacia su realización como seres humanos en el lugar de trabajo” (Melé, 2012). En efecto, recientemente algunos autores han argumentado que las competencias no son otra cosa que virtudes desplegadas en el lugar de trabajo (Cooper 1987; Macaulay y Lawton 2006; Melé 2012).

Por tanto, nuestra tercera propuesta consiste en incorporar a las organizaciones ciertas virtudes o competencias morales para cada puesto de trabajo. El diseño de puestos de trabajo debe buscar que los empleados adquieran y desarrollen esas competencias morales que les ayudarán en primer término a solucionar los problemas o dilemas éticos que puedan encontrarse en el ejercicio de sus tareas, y además le facilitarán alcanzar la excelencia como seres humanos. El sistema de gestión por competencias trata de conseguir la excelencia de los trabajadores como profesionales en el puesto de trabajo, situando su atención en el empleado que rinde de forma excelente y no en las tareas exclusivamente. Incorporar las competencias morales a los puestos de trabajos permitirá gestionar la organización de manera que los trabajadores puedan alcanzar no solo la excelencia profesional sino también la excelencia humana. La Figura 2.2 muestra como incorporar las dimensiones de la ética al sistema de gestión por competencias para crear un Sistema Ético de Gestión por Competencias.

Figura 2.2: Cómo incorporar las dimensiones de la ética a un sistema de gestión por competencias

Fuente: Elaboración propia.

	Sistema de Gestión por competencias	Dimensiones de la ética	Gestión ética por competencias
<b>Elementos</b>	Misión / Visión		Misión / Visión
	Valores organizativos	Bienes	Valores organizativos + Valores <i>Morales</i>
	Estrategias		Estrategias
	Modelo de Competencias	Virtudes	Competencias del puesto + Competencias <i>Morales</i>
	Listado de comportamientos requeridos	Normas / Reglas	Listado de comportamientos requeridos + Listado de comportamientos <i>éticos</i> requeridos
	Perfil del puesto		Perfil del puesto
<b>Objetivos</b>	Rendimiento de la organización	Desarrollo Moral de las personas	Eficacia, eficiencia y ética

## 2.4 CATÁLOGO DE COMPETENCIAS MORALES

Una vez que hemos mostrado cómo integrar las dimensiones de la ética en un sistema de gestión, el segundo objetivo de nuestra investigación es hacer una propuesta de Catálogo de Competencias Morales para que las empresas puedan incorporarlas a su Modelo de Competencias. Para ello, nuestro Catálogo de Competencia Morales debería cumplir los siguientes requisitos:

1. Recoger lo que los expertos en competencias han expuesto en la literatura sobre el tema.
2. Cada competencia debe quedar bien definida, presentando:
  - a. Nombre: Para evitar que se confunda con otras competencias o habilidades, el nombre debe hacer referencia al carácter moral de la competencia.
  - b. Definición: Explicación clara de su contenido, ya sea proponiendo una definición propia o utilizando una definición extraída de la literatura.
  - c. Listado de comportamientos: propuesta de comportamientos asociados a dicha competencia para su ejecución en nivel máximo.
  - d. Listado de comportamientos cuando no se posee la competencia: propuesta de comportamientos asociados a la ausencia total de la competencia.
3. La caracterización de la competencia debe explicar en qué se diferencia una determinada competencia moral de otras competencias morales recogidas en el catálogo, así como las diferencias respecto a aquellas otras que no son específicamente competencias morales pero que pueden parecer asociadas a los mismos comportamientos.
4. Mostrar cuáles son los componentes de cada competencia, es decir, cuáles son las habilidades, conocimientos, actitudes o destrezas requeridas para poder tener la competencia en cuestión.

En los últimos años, el auge de la investigación en el área y el desarrollo de empresas de consultoría especializada en la gestión por competencias han ayudado a que proliferen

Modelos Generales de Competencias o Catálogos de Competencias. Estos catálogos presentan un cuadro sistemático y ordenado de competencias y sirven como herramientas de apoyo para el diseño de un Modelo propio y ajustado a cada organización. Las competencias que formaran parte de nuestro Catálogo de Competencias Morales debían ser utilizables en el ámbito de la administración de empresas, por eso, para hacer nuestra selección hemos revisado los principales catálogos de competencias de la literatura de administración de empresas, gestión de recursos humanos, psicología y coaching. También hemos revisado algunas listas de competencias del ámbito de la educación cuando hemos visto que podían utilizarse en un sistema de gestión por competencias empresarial.

Las condiciones que debían cumplir las tipologías o catálogos generales de competencias revisados han sido:

1. Ser suficientemente generales para servir para cualquier tipo de organización o empresa.
2. Presentar la definición de cada competencia y, en la medida de lo posible, los comportamientos que la describen. Esta condición es fundamental para poder entender en profundidad lo que el nombre asignado a la competencia trata de describir. Sin acceso a la definición de la competencia, no somos capaces de discernir el contenido moral de la misma, ya que los nombre asignados a cada competencia son arbitrarios y en algunos casos confusos.
3. El listado de competencias debía estar enmarcado en un sistema de competencias coherente e integrado, lo que hemos venido denominando un Catálogo General de Competencias. Esta condición garantiza que no haya confusión entre las competencias del Catálogo, es decir, que el listado de competencias cumpla las condiciones de validez y fiabilidad. Para ello, algunos de los catálogos han desarrollado herramientas de medida que han soportado satisfactoriamente test de fiabilidad y validez. En otros casos existe un marco teórico sólido que las sustenta.
4. En la medida de lo posible, deben haber demostrado su eficacia porque hayan sido implantado con éxito en algunas organizaciones.

La revisión de la literatura se realizó durante los últimos meses del año 2013. El listado de catálogos de competencias revisados aparece a continuación: Tabla 2.1.

Tabla 2.1: Listado de Catálogos de Competencias revisados

Catálogo	Autor (año)	Nº total de Competencias del Catálogo	Nº de Competencias Morales en el Catálogo
Competencia cardinales	Alles, M. (2007)	20	11
Competencias morales de liderazgo	Melé (2012)	33	33
Competencias directivas	Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2008)	25	12
Moral Intelligence	Lennick, D. and Kiel, F. (2011)	10	10
	Goleman, D. (1998)	24	15
Emotional Competence Framework		25	15
Emotional Competence Inventory (ECI) 2.0	HAY Group (2005) y Goleman et al. (2002)	28	12
Emotional and Social Inventory (ESCI)	Boyatzis (2009)	12	7
	HAY Group (2004)	20	11
Diccionario de Competencias Hay/McBer Adaptación para Instituciones Bancarias		20	11
Competencias Genéricas Empresa X (2013)		30	12
DeSeCo: Proyecto de Definición y Selección de Competencias	OCDE (2005)	9	5
Total		256	154

De cada catálogo de competencias se han seleccionado aquellas competencias que por su definición tiene un carácter moral, es decir, sirven para solucionar un problema moral en la organización. Esto dio lugar a más de 154 competencias, de entre las 256 revisadas. A partir de ahí, se trataron de agrupar las competencias que se describían el mismo rasgo del carácter hasta componer un Catálogo de 16 Competencias Morales. La versión extendida



del catálogo incluye para cada competencia: una definición completa; los componentes; los comportamientos asociados; las relaciones con otras competencias del catálogo y el ajuste con las otras competencias de la literatura.

Este Catálogo de Competencias Morales cumple las siguientes características:

- 1) Es *manejable*: al incluir solo 16 competencias morales.
- 2) Es *completo*: porque abarca todas las competencias morales requeridas para desarrollar un comportamiento moral excelente en el puesto de trabajo.
- 3) Es *preciso*: ya que están consideradas todas las competencias morales de manera que no haya solapamiento entre ellas.
- 4) Es *conciso*: ya que cada competencia está definida claramente y sin ambigüedades.

A continuación se presenta el Catálogo de las 16 Competencias Morales, ordenadas alfabéticamente.

**Nombre:** AMABILIDAD.

**Otros nombres:** Empatía, Afabilidad, Cordialidad.

**Definición:** Es la capacidad para atender a los demás de manera afable y amistosa, sabiendo percibir sus sentimientos y emociones, mostrando una verdadera preocupación por sus intereses y cuidando de que las formas sean las adecuadas para facilitar y promover las buenas relaciones. La amabilidad como competencia moral incluye a ciertas habilidades sociales como la empatía, la afabilidad y las buenas maneras, pero no se limita a ellas, ya que tiene su raíz en la consideración de los demás como “otros yo” que merecen ser atendidos y tratados como nos gustaría que lo hicieran con nosotros. La amabilidad, por tanto, es una capacidad para saber atender a los demás buscando su bien y no el nuestro. Incluye:

- La disposición de escuchar a los demás y atenderles en lo que necesiten.
- La sensibilidad para percibir las necesidades de los demás.
- La habilidad para relacionarse con los demás de forma amena y agradable.
- La capacidad para adaptarse a cada interlocutor facilitándole la comunicación y la interacción.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia AMABILIDAD:

- Escucha a su interlocutor con atención y cordialidad.
- Demuestra tolerancia y comprensión hacia los problemas y puntos de vista de las personas que requieren su atención.
- Es cercano y asequible.
- Sabe interpretar el estado de ánimo de los demás y sus expresiones no verbales.
- Trata de comprender las razones de la conducta de los demás poniéndose en su lugar.
- Es sensible con las necesidades de los demás.
- Busca la parte positiva en las situaciones de conflicto.
- Manifiesta interés y consideración por las opiniones e inquietudes de los demás.
- Es afectuoso en el trato diario.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia AMABILIDAD:

- Habla antes de escuchar.
- Responde con hosquedad ante los requerimientos de otros.
- Trata de ponerse por encima de su interlocutor en las conversaciones.
- Muestra agresividad tanto en sus movimientos como en sus gestos.

**Nombre:** AUTOCONTROL.

**Otros nombres:** Moderación, Templanza, Temple.

**Definición:** Es la capacidad para controlar las propias emociones y dominar las pasiones e instintos. En cualquier competencia moral, la intención de la persona siempre es buscar el bien moral. En este sentido, la competencia del autocontrol es una competencia moral cuando ayuda a someter las emociones y pasiones al imperio de la razón, que busca obrar el bien. Incluye:

- La moderación en los actos y en los pensamientos.
- La disposición a mantener una actitud acorde con las circunstancias y las necesidades de cada situación.
- La habilidad de gestionar las propias emociones y pasiones de manera que se ordenen a los objetivos marcados.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia AUTOCONTROL:

- No se deja llevar ni toma decisiones por impulsos.
- Utiliza siempre un lenguaje moderado y acorde con la situación.
- Nunca bebe ni come en exceso.
- Mantiene la calma en situaciones estresantes y difíciles.
- Soporta con alegría y tranquilidad las presiones del entorno.
- No se deja influenciar por sus emociones en la toma de decisiones organizacionales.
- Pondera sus sentimientos antes de actuar.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia AUTOCONTROL:

- Se deja llevar con frecuencia por sus emociones y pasiones.
- Es exagerado en sus planteamientos y en muchas de sus actitudes.
- No trata de evitar vicios de comportamientos adquiridos.

- Se queja con frecuencia por cosas sin importancia, tanto materiales como emocionales.
- Busca siempre el camino más fácil.
- No soporta trabajar con condiciones adversas como cuando existe poco tiempo o escasos medios materiales.
- Presenta actitudes excesivamente relajadas y cómodas en el puesto de trabajo.

**Nombre:** COMPROMISO.

**Otros nombres:** Responsabilidad.

**Definición:** Es la disposición para aceptar gustosamente las propias responsabilidades y la capacidad para responder con ánimo y actitud positiva ante las exigencias del puesto de trabajo y las obligaciones adquiridas ante la empresa, las personas que trabajan en ella y la sociedad en general. El compromiso como competencia moral surge del entendimiento profundo de la obligación que tiene cada individuo con la organización para la que trabaja: un compromiso que va más allá de lo meramente estipulado en el contrato o en la descripción del puesto de trabajo ya que se fundamenta en la consideración del trabajo personal como una oportunidad para construir una sociedad mejor para todos. Ese trabajo personal se canaliza a través de las organizaciones. Incluye:

- La capacidad de comprender el alcance de su trabajo y las repercusiones que tiene y de responsabilizarse de ellas.
- La disposición a asumir las cargas, obligaciones y tareas propias de su cargo o puesto de trabajo.
- La capacidad para entender la vinculación con la organización como una relación donde debe imperar la justicia conmutativa.
- La valoración del trabajo como una oportunidad de devolver a la sociedad una parte de lo que en justicia cada ciudadano le debe.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia COMPROMISO:

- Recibe de buen grado las nuevas responsabilidades y tareas cuando se las encomiendas.
- Se responsabiliza de sus actos y de las consecuencias de los mismos ante sus superiores y subordinados.
- Asigna adecuadamente las responsabilidades entre las tareas de un equipo.
- No rehúye las consecuencias negativas de los errores y equivocaciones.
- Se mueve por el afán de hacer siempre el trabajo de una forma excelente.

- Tiene inquietud por mejorar los sistemas y procedimientos para ayudar a la organización y a las personas que están en ella.
- Es exquisito con la atención a los detalles aunque no sean valorados por superiores ni recompensados por los clientes.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia COMPROMISO:

- Trata de esconder su responsabilidad ante errores, equivocaciones o cuando no se cumplen los objetivos previstos.
- Busca excusas para poder evitar nuevos encargos.
- Continuamente echa la culpa de los problemas al destino o a factores externos a él mismo o a la organización.
- Deja trabajos sin acabar o mal terminados.

**Nombre:** CORAJE.

**Otros nombres:** Fortaleza, Valentía, Magnanimidad, Ambición, Audacia, Iniciativa.

**Definición:** Es la disposición para acometer tareas difíciles o costosas que sean moralmente beneficiosas para la organización, y tratar de conseguirlas afrontando las dificultades con determinación. El coraje no es testarudez ni cabezonería, sino la fortaleza de ánimo para pelear por algo valioso que se quiere alcanzar. El coraje como competencia moral incluye a la iniciativa, la ambición y la audacia, pero no se limita a ellas, ya que busca los objetivos y metas que sean beneficiosos para la organización, o las personas que la componen. Pero ese beneficio se refiere a un bien moral y no exclusivamente económico. Incluye:

- La altura de miras y el ánimo para buscar retos que merezca la pena alcanzar para el bien de la organización, de las personas que la componen o de la sociedad en general.
- La intención continuada de alcanzar objetivos valiosos moralmente.
- La actitud para tratar de alcanzar objetivos difíciles y mantenerse en la persecución de los mismos.
- La capacidad para soportar y sobreponerse a las dificultades.
- La habilidad para deshacerse de los obstáculos que surgen en el camino hasta alcanzar un objetivo marcado.
- La actitud positiva ante los retos.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia CORAJE:

- Acomete tareas costosas con alegría.
- Supera las adversidades que se le presentan.
- Diseña estrategias exitosas para alcanzar objetivos complejos.
- Es valiente pero no atolondrado o irrealista.
- Está dispuesto a adquirir compromisos difíciles cuando son necesarios.
- Primero se pregunta si conviene y después si se puede hacer.
- Disfruta ante los retos aunque supongan un esfuerzo.



- Busca la excelencia en lo que hace y en lo que hacen sus colaboradores o trabajadores a su cargo.
- Valora positivamente las acciones costosas.
- Sabe premiar el esfuerzo de sus colaboradores.
- Tiene iniciativa empresarial para acometer proyectos novedosos que supongan una mejora o beneficio para la empresa o la sociedad.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia CORAJE:

- Busca excusas para no hacer lo que se le exige o lo que conviene en cada situación.
- Es incapaz de superar sus miedos.
- Trata de justificar la cobardía.
- Se paraliza ante los grandes retos o las situaciones complejas.
- Cambia de objetivo en cuanto surgen las primeras dificultades.
- Valora los beneficios de las decisiones solo en el corto plazo.
- Pondera los costes por encima de lo adecuado.
- Se desanima con frecuencia y abandona los proyectos antes de terminarlos.
- Los proyectos con los que se compromete no le causan entusiasmo.

**Nombre:** GENEROSIDAD.

**Otros nombres:** Liberalidad.

**Definición:** Es la actitud continuada para compartir los bienes materiales que uno posee con aquellos que puedan necesitarlo. Incluye:

- La actitud de desprendimiento de las cosas.
- La disposición a compartir con los demás.
- La valoración de los bienes materiales como medios para alcanzar un fin y nunca como fines en sí mismos.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia GENEROSIDAD:

- No tiene apego a ningún objeto personal.
- Sabe compartir sus bienes personales con quien se lo pide.
- Ayuda a los demás a costa de su tiempo de ocio o descanso.
- No lleva el control de las deudas personales.
- Hace donaciones de forma habitual.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia GENEROSIDAD:

- Es mezquina con el uso de sus bienes y los recursos que utiliza.
- Solo hace favores a cambio de algún interés.
- Nunca tiene tiempo para dedicárselo a los demás.
- Lleva un control exhaustivo de las cosas prestadas.

**Nombre:** GRATITUD.

**Otros nombres:**

**Definición:** Es la actitud para valorar positivamente lo que se recibe de los demás y de la sociedad. Incluye:

- La consideración de las cosas buenas que le ocurren a cada uno.
- La disposición a apreciar lo que se recibe de los demás.
- La capacidad para responder amablemente a los bienes y favores recibidos.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia GRATITUD:

- Sonríe con frecuencia ante los gestos amables de los demás.
- Sabe apreciar los favores recibidos con un gesto o una palabra amable.
- Trata de devolver con creces las ayudas que recibe de los demás.
- Responde siempre ante los regalos recibidos.

**Nombre:** HONESTIDAD.

**Otros nombres:** Integridad, Veracidad, Transparencia.

**Definición:** Es la coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. La persona honrada es recta, coherente y veraz en sus pensamientos, palabras y acciones. Incluye la competencia de la sinceridad. Aunque habitualmente se le denomina Integridad, siguiendo a Solomon y Melé, hemos preferido reservar el nombre INTEGRIDAD para designar la disposición del carácter que reúne todas las otras competencias de forma armoniosa. Incluye:

- La disposición para comportarse conforme a sus propios principios y valores morales.
- La capacidad para cumplir siempre con los compromisos adquiridos.
- La actitud para decir siempre la verdad.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia HONESTIDAD:

- Dicen lo que piensan aunque eso les pueda acarrear problemas.
- Actúan conforme a sus principios morales.
- Son dignos de confianza por sus comportamientos anteriores.
- Tiene una jerarquía de valores y principios que guían su actuación.
- Mantienen una coherencia de vida ante todos los que le rodean.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia HONESTIDAD:

- Es falso e hipócrita: critica a los demás a sus espaldas.
- Rehúye la responsabilidad de sus compromisos cuando se muestra incapaz de alcanzarlos.
- Muestra incongruencia entre lo que dice y lo que hace.
- Exige a los demás lo que él mismo es incapaz de hacer.
- Cambia de opinión constantemente para agradar a los demás.

**Nombre:** HUMILDAD.

**Otros nombres:** Autoconocimiento, Modestia.

**Definición:** Es el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades y la actitud continuada de valorarse adecuadamente conforme a esas aptitudes. Incluye:

- La disposición para tratar de conocerse adecuadamente a uno mismo.
- La capacidad para valorarse conforme a lo que uno es y las aptitudes que tiene.
- La tendencia a controlar el orgullo y la arrogancia.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia HUMILDAD:

- Con frecuencia hace autoevaluación de sus comportamientos y actitudes.
- Saben reírse de sí mismos.
- Reconoce sus limitaciones y no trata de hacer más de lo que puede.
- Pide consejo y ayuda cuando lo necesita.
- No se valora en exceso.
- Escucha con atención y ganas de aprender los consejos y el *feedback* que se le ofrece.
- Admite sus errores y trata de aprender de ellos.
- Sus autoevaluaciones son justas y adecuadas.
- Acepta de buen grado las responsabilidades por sus acciones tanto los aciertos como los errores.
- Es consciente de sus debilidades y de cómo éstas pueden afectar a su comportamiento y a la toma de decisiones.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia HUMILDAD:

- Se siente habitualmente minusvalorado.
- Rechaza las críticas.
- Valora las evaluaciones de su trabajo como amenazas.

- Busca destacar y sobresalir de los demás.
- Acepta encargos y tareas que exceden sus posibilidades reales.
- No hace autocrítica ni reflexiona sobre sus actitudes y comportamientos.
- Trata de llevar siempre la razón.
- Busca la prominencia personal en sus acciones.

**Nombre:** JUSTICIA.

**Otros nombres:** Equidad.

**Definición:** Es la actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde. La competencia de la justicia impulsa a tratar de reparar una situación de desequilibrio. No consiste en alcanzar una solución satisfactoria producida por un consenso o una solución útil a los intereses de la organización, sino que el objetivo que se persigue es producir un bien debido a alguien o a algo (la organización, la sociedad en su conjunto) o de evitarle un mal. Incluye:

- La intención continuada de buscar lo que es conveniente para cada parte involucrada en una decisión.
- La actitud de evitar cualquier tipo de mal consecuencia de sus acciones o decisiones.
- La disposición a corregir los errores propios o de los otros en cuanto los advierte.
- La actitud continuada de respeto ante los derechos de todas las personas afectadas por sus comportamientos.
- La habilidad de dirimir los conflictos de forma equitativa.
- La habilidad para aplicar las normas y leyes adecuadamente, teniendo en cuenta las circunstancias especiales, tanto agravantes como atenuantes.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia JUSTICIA:

- Crea reglas y normas que tengan en cuenta los intereses de todas las partes involucradas.
- Sabe adaptar las normas a los casos concretos, tratando de beneficiar siempre al más débil.
- Muestra un afán desmedido por preservar y proteger los derechos de los demás: compañeros, superiores, subordinados, clientes, organización y grupos implicados.
- Distribuye proporcionalmente las recompensas y castigos entre los miembros de un equipo.

- Evita crear situaciones de vacío legal, donde pueda surgir el oportunismo.
- No cede hasta que repara las situaciones en las que algún miembro de la organización ha salido dañado impropiaamente por alguna decisión suya.
- Soluciona adecuadamente los problemas relacionados con la diversidad en el centro de trabajo o en la organización.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia JUSTICIA:

- Adapta las normas y reglas de la organización a sus intereses particulares o a los de su grupo.
- No es diligente con las evaluaciones encomendadas.
- Resalta las responsabilidades y obligaciones de las personas a su cargo por encima de sus derechos.
- Se toma como personal cualquier queja o reclamación sobre las políticas de la empresa.
- Dedicar poco tiempo a preparar el reparto de tareas conforme a las capacidades de sus empleados.
- En ocasiones exige a sus trabajadores tareas por encima de las responsabilidades del puesto o que no les corresponden.



**Nombre:** OPTIMISMO.

**Otros nombres:** Perspectiva positiva, Autoconfianza.

**Definición:** Es la actitud positiva ante el futuro, basada en la confianza en las propias fortalezas y posibilidades. Incluye:

- La capacidad para ver el lado positivo de las cosas.
- La confianza en las propias posibilidades.
- La actitud para afrontar las dificultades con entusiasmo.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia OPTIMISMO:

- Mira al futuro con realismo e ilusión.
- Es entusiasta en sus comportamientos.
- Realiza críticas constructivas y sabe extraer lo positivo de cada situación.
- No se desanima ante las dificultades, los problemas, ni los fracasos.
- Es realista en sus apreciaciones.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia OPTIMISMO:

- Desconfía generalmente de las personas.
- Valora en mayor medida los aspectos negativos de las situaciones.
- Tiende a criticar sin afán constructivo.
- Se desmorona con facilidad.

**Nombre:** PERSEVERANCIA.

**Otros nombres:** Paciencia, Constancia, Resistencia, Resiliencia.

**Definición:** Es la capacidad para llevar a cabo los compromisos adquiridos y las tareas encomendadas aunque la tarea sea pesada y se extienda mucho en el tiempo y superando las dificultades que puedan surgir. Incluye la paciencia que es la competencia que ayuda a sobreponerse a las dificultades que viene de fuera y la constancia que es el hábito de continuar con los objetivos marcados frente a las dificultades propias de la tarea. Incluye:

- La disposición para mantener el esfuerzo aplicado a una tarea de forma continuada, sin desfallecer.
- La actitud para fijar objetivos realistas y adherirse a ellos sin alterarlos a lo largo del tiempo.
- La capacidad interna para aguantar frente al desánimo, el abatimiento y la fatiga.
- La capacidad para sobreponerse a la tristeza ante los males sobrevenidos.
- La disposición para superar animosamente las dificultades y obstáculos.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia PERSEVERANCIA:

- Aguanta ante el cansancio y la fatiga.
- Es constante al realizar sus tareas sin cambiar de una a otra si no se requiere.
- Termina lo que empieza aunque dure mucho tiempo.
- Fija objetivos difíciles y los mantiene en el tiempo sin distorsionarlos ni rebajarlos.
- Mantiene la calma y el buen ánimo cuando surge un contratiempo.
- Anima a los demás ante las adversidades y es ejemplo de cómo sobreponerse a un revés en el trabajo.
- No desiste de un objetivo marcado previamente cuando se hace más difícil alcanzarlo, sino que busca cómo superar los inconvenientes surgidos.
- Es capaz de encontrar en las dificultades que surgen en el camino, una oportunidad para mejorar.

### **Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia PERSEVERANCIA:

- Cambia de una actividad a otra para poder mantener el interés en su trabajo.
- Es incapaz de transmitir ilusión por los objetivos a largo plazo
- Hace continuadas pausas en el trabajo.
- Cambia de estado de ánimo según las circunstancias.
- Se desanima con facilidad.
- Ante dificultades sobrevenidas, necesita recurrir a estímulos externos como incentivos extraordinarios para mantener el esfuerzo en los objetivos definidos con anterioridad.
- Es incapaz de esperar a que las cosas ocurran por sí mismas y trata de adelantarlas de forma nerviosa o convulsa.
- La calidad de su trabajo se resiente en los proyectos de larga duración.

**Nombre:** PRUDENCIA.

**Otros nombres:** Sabiduría Práctica, Toma de decisiones, Sensatez.

**Definición:** Es la habilidad para tomar constantemente las decisiones correctas. Se distingue de otras competencias de toma de decisiones en que el objetivo que se persigue es el bien moral (de una persona o de la organización o la sociedad) y no sólo el beneficio económico de la decisión. Incluye:

- La capacidad para considerar todas las posibles alternativas, diseñando soluciones creativas si hiciera falta y evitando el miedo ante los retos difíciles o las soluciones novedosas.
- La capacidad para evaluar las repercusiones de dichas alternativas para todos los agentes a los que puedan afectar los resultados de la decisión tomada, incluso haciendo partícipes del proceso de toma de decisiones a los agentes implicados.
- La disposición para pedir consejo y ayuda si hiciera falta.
- La capacidad para valorar cada alternativa conforme a los criterios éticos y profesionales.
- La capacidad para decidir conforme a esos criterios de forma sensata y responsable, sin dejarse llevar por preferencias o sesgos personales.
- La actitud para poner en marcha los mecanismos para ejecutar la decisión tomada de forma eficiente y efectiva, involucrando a las personas en su ejecución.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia PRUDENCIA:

- Toma decisiones sensatas, valorando las repercusiones que puede tener a corto, medio y largo plazo.
- Justifica sus decisiones de forma clara y precisa.
- Incluye los aspectos éticos como criterio primordial en la toma de decisiones.
- Tiene en cuenta los efectos de cada decisión en las personas y en las cosas, tanto los afectados directamente como indirectamente.

- Busca tener la máxima información posible antes de tomar una decisión.
- Pide consejo, ayuda y opiniones.
- Conoce y evita los sesgos personales que pueden contaminar la valoración de una alternativa o una decisión.
- Moviliza los recursos necesarios para poner en práctica las decisiones tomadas.
- Mantiene sus decisiones constantes a lo largo del tiempo, si no hay cambios que lo justifiquen.
- Establece prioridades con criterios justos.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia PRUDENCIA:

- Es voluble en sus decisiones.
- Confunde con frecuencia lo importante con lo urgente.
- Actúa primero y trata de justificar su acción, después.
- Menosprecia los consejos y advertencias de los demás, incluso de sus superiores.
- Dedicar poco tiempo a las cuestiones importantes, y excesivo esfuerzo a las cuestiones intrascendentes pero que le afectan personal o profesionalmente.

**Nombre:** RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL.

**Otros nombres:** Corresponsabilidad, Sostenibilidad.

**Definición:** Es la disposición a cuidar y gestionar adecuadamente los recursos naturales y medioambientales que tiene a su cargo y en los que se encuentra inmerso. Incluye:

- La actitud de respeto y veneración por la naturaleza y el medio ambiente.
- La valoración de los bienes puestos a su disposición como instrumentos confiados a su cargo que no le pertenecen y que debe, por tanto, cuidar y proteger.
- La sensibilidad hacia los temas medioambientales y el uso de los recursos naturales.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL:

- Valora el impacto de sus decisiones a nivel medioambiental.
- Es cuidadoso en la utilización de los recursos físicos puestos a su disposición.
- Se responsabiliza del uso que se hace del material en su organización.
- Busca soluciones imaginativas para el ahorro energético.

**Comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL:

- Habitualmente no recicla.
- Desprecia las medidas de ahorro de recursos ambientales.

**Nombre:** SERVICIO A LOS DEMÁS.

**Otros nombres:** Desarrollo de los demás, Voluntad de servir, Desarrollo de las personas, Orientación al servicio.

**Definición:** Es la actitud continuada de ponerse a disposición de los demás y tratar de ayudarles y la capacidad para ejercitar esa ayuda de una manera efectiva. Supone la consideración de que cada persona merece nuestra total atención y que su dignidad requiere que le ayudemos a desarrollarse personal, profesional y moralmente. Se manifiesta en una disposición para servir a los demás, buscando lo que supone un bien para ellos. Se distingue de la competencia AMABILIDAD porque aquella hace referencia a una capacidad para ser sensibles, escuchar y atender a las personas, mientras que el SERVICIO A LOS DEMÁS es la disposición y la capacidad para ayudarles efectivamente.

Incluye:

- La actitud de ayuda y atención a los otros.
- La predisposición para considerar la dignidad humana de cada persona como la raíz de una obligación moral para tratar de desarrollarla y promoverla.
- La disposición para entender a los demás como fines en sí mismos dignos de respeto y consideración y no como medios para alcanzar un fin personal u organizacional.
- La capacidad para ejecutar los recursos necesarios para el desarrollo moral de las personas que están a nuestro alrededor.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia SERVICIO A LOS DEMÁS:

- Da *coaching* efectivo a sus subordinados.
- Emite juicios sobre el comportamiento de los demás de forma asertiva, empática y evitando la humillación o la vergüenza.
- Está atento a las necesidades de los compañeros y empleados y trata de ayudarles en sus cometidos.
- Genera continuamente oportunidades de crecimiento personal y profesional.
- Diseña planes efectivos de formación para sus colaboradores.

- Está disponible cuando se le requiere para un favor.
- Sabe escuchar y dar consejos útiles, prudentes y justos.
- Trata de hacer del lugar de trabajo un sitio de mejora personal para él y los que trabajan con él.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia SERVICIO A LOS DEMÁS:

- Ve en cada compañero o colaborador un enemigo que trata de quitarle el puesto de trabajo.
- Opina sobre el trabajo de los demás de manera poco rigurosa.
- Pone por encima del interés de las personas que le rodean su interés personal.
- No facilita el acceso a recursos necesarios para el desarrollo del trabajo y de sus colaboradores.
- Es incapaz de detectar necesidades de desarrollo personal de sus colaboradores.



**Nombre:** SOLIDARIDAD.

**Otros nombres:** Trabajo en equipo, Ciudadanía, Atención a la diversidad, Lealtad.

**Definición:** Es la actitud positiva ante los deberes que se tienen como parte integrante de un grupo, una organización, una comunidad o una sociedad. Se distingue de la competencia COMPROMISO en que ésta hace referencia a la responsabilidad personal por el propio trabajo, mientras que la SOLIDARIDAD tiene que ver con las obligaciones que se adquieren al formar parte de una comunidad de personas, y por tanto, la necesidad de orientar la acción personal hacia el bien común de esa comunidad, por encima de los intereses personales. Se diferencia de la competencia SERVICIO A LOS DEMÁS en que se busca el bien común, tratando de armonizar intereses, mientras que aquella solo tiene en cuenta las necesidades o intereses de una persona. Incluye:

- La capacidad para ponerse a disposición de las necesidades del grupo y saber anteponerlas a las propias.
- La disposición a participar de las estructuras y actividades del grupo.
- La habilidad para gestionar la diversidad de caracteres que conforman el equipo o grupo de trabajo, tratando de sacar lo mejor de cada uno en aras del bien común.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia SOLIDARIDAD:

- Comparte información útil y relevante.
- Construye relaciones estables basadas en la confianza y en los intereses comunes.
- Acepta las normas de equipo y promueve las estructuras colaborativas.
- Acepta sus responsabilidades en el equipo y las pone por delante de sus propios intereses.
- Fomenta un clima de cooperación para la consecución de los objetivos del grupo.
- Encuentra en la diversidad una oportunidad de crecimiento y mejora del grupo.
- Asigna justamente las responsabilidades y recompensas en el equipo.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia SOLIDARIDAD:

- Rehúye los cargos y las tareas de coordinación.
- Antepone sus intereses a los del equipo o la comunidad.
- Maneja información de manera sesgada y en su propio provecho.
- Trata de apropiarse en exclusiva los méritos del equipo.
- Trata de salirse con la suya antes que alcanzar un consenso.
-

**Nombre:** TRANSCENDENCIA.

**Otros nombres:** Espiritualidad, Religiosidad, Sentido de la vida.

**Definición:** Es la creencia en algo o alguien superior que da sentido a la existencia y a la vida. Incluye:

- La creencia de que existe una razón profunda para las cosas, y de que, para darle sentido a la vida, cada persona debe tratar de vivir conforme a esa razón.
- La disposición a vivir conforme al sentido de la vida que se desprende de esa creencia.
- La capacidad para examinar todas las cosas que ocurren a la luz de esa creencia.

**Algunos comportamientos asociados a dicha competencia:**

La persona con la competencia TRANSCENDENCIA:

- Trata de encontrar un sentido a las cosas buenas y malas que ocurren en su vida.
- Encara las cuestiones relacionadas con la muerte con ánimo y valentía.
- Es piadoso y respetuoso con las creencias de los demás.
- Es capaz de conectar situaciones y circunstancias diferentes bajo una misma explicación transcendente.

**Algunos comportamientos asociados a la carencia de dicha competencia:**

La persona que carece de la competencia TRANSCENDENCIA:

- Es incapaz de comprender las interconexiones que pueden existir entre diferentes culturas y religiones.
- Vive para el hoy, sin preocuparse del mañana.
- Entiende que tras los hechos que le acontecen solo existen las leyes de la física.
- No busca justificación a la causalidad de los acontecimientos.

## 2.5 PANEL DE EXPERTOS: IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS MORALES EN LA ORGANIZACIÓN

### 2.5.1 Metodología

Como planteamos al inicio de este trabajo, nuestro tercer objetivo era obtener una valoración de las diferentes competencias morales para algunas tareas y funciones que se requieren en una organización. Esta valoración puede ayudar a asignar a cada puesto de trabajo las competencias morales que sean más valiosas o servir de referencia para el diseño del Modelo de Competencias de la empresa. Con dicha finalidad, este catálogo de competencias morales fue sometido a la consideración de un grupo de expertos. Un panel de expertos busca obtener la visión compartida de un grupo de expertos en una materia mediante la puesta en común de las opiniones de dichos expertos recogidas en cuestionarios (Listone y Turoff, 2011). El panel de expertos ha estado compuesto por un total de 15 personas: 5 expertos en ética empresarial, 5 académicos del ámbito de los recursos humanos y el coaching empresarial y 5 directores de recursos humanos o gerentes de empresa. A cada uno de ellos se contactó a través de un correo electrónico donde se le explicaba la finalidad de la investigación y se les invitaba a participar en la encuesta sobre la valoración de las competencias morales. Se puso a su disposición el Catálogo de Competencias Morales, tanto en su versión reducida (que aparece recogida en el Anexo 1) como en la versión más extensa.

En concreto se pedía los participantes en el panel que valoraran la importancia de cada competencia para:

- diferentes niveles organizativos (alta dirección, directivos intermedio, supervisores y empleados no directivos);
- para cada una de las cuatro funciones directivas (planificación, organización, dirección y control); y
- para los diferentes roles de los directivos propuestos por Mintzberg.

### 2.5.2 Competencias cardinales, funciones de la gerencia y roles administrativos

Alles (2005, p. 91) denomina Competencias Cardinales, Generales o Genéricas a “aquellas que son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle”. Como nuestro objetivo es diseñar un Catálogo de Competencias Morales que pueda ser utilizado en las organizaciones para componer su Modelo de Competencias, hemos preguntado a los expertos qué competencias morales eran adecuadas para todos los niveles de la organización, es decir, cuáles son desde su punto de vista las **Competencias Morales Cardinales**.

Al adaptar un Modelo de Competencias a los diferentes puestos de la organización, tres variables nos han parecido fundamentales en relación a las competencias: el nivel jerárquico del puesto, las funciones que desempeña y los roles asignados a ese puesto. En relación al nivel jerárquico del puesto, las diferentes posiciones dentro de la organización están relacionadas con tareas, funciones y problemas también diferentes. Por tanto, disponer de información sobre qué competencias pueden ser más útiles para cada nivel en la organización puede ayudar a diseñar un Modelo de Competencias más ajustado. En cuanto a la valoración de las competencias morales en relación a las funciones y los roles administrativos tratamos de dar información útil sobre qué competencias morales son más adecuadas para diseñar un perfil de competencias que ajuste con la descripción de cada puesto de trabajo.

La literatura en administración de empresas distingue dos niveles jerárquicos: nivel directivo y no directivo (Robbins, 2004; Robbins y Coulter, 2005).

- **NO DIRECTIVOS** u Operarios: son aquellos trabajadores que se encargan directamente de la transformación de los recursos en bienes y servicios. Por tanto, no tienen la responsabilidad de supervisar el trabajo de otros.
- **DIRECTIVOS**: son aquellos que dirigen la actividad de otros empleados, aunque también pueden tener responsabilidades operativas. Dentro de este grupo se suelen distinguir tres niveles:

- *Supervisores*: son los únicos directivos que tienen a su cargo a personal no directivo. Las funciones de los supervisores son: lograr una producción eficiente, asegurar el flujo de bienes y servicios en la organización, y responder a los problemas técnicos del día a día. Su horizonte temporal es el corto plazo.
- *Dirección intermedia*: están entre los otros dos niveles, de tal manera que tanto sus jefes como subordinados son directivos. Su principal función es enlazar o coordinar los otros dos niveles. Traducen las órdenes de la alta dirección en instrucciones para los subordinados. Su horizonte temporal es el medio plazo.
- *Alta dirección*: están en la cúspide de la organización y por lo tanto son responsables de toda la empresa. Son los encargados de fijar las grandes líneas de acción o estrategias y objetivos globales a largo plazo. Diseñan la estructura adecuada y promueven los valores y actitudes que regirán en la organización.

De entre todos los puestos de la organización los cargos directivos son los que más importancia y repercusión tienen en la actividad de la empresa (Schwartz, 2000; Robbins, 2004; Robbins y Coulter, 2005). También en el ámbito de los comportamientos éticos los directivos juegan un papel destacado (Posner y Schmidt, 1992; Robbins, 2004; Ruiz-Palomino y Martínez-Cañas, 2014). Podemos encontrar dos razones fundamentales: en primer lugar por la repercusión de las decisiones que toman, en las que se ven involucrados un número mayor de personas y elementos que en el caso de un trabajador no directivo. Utilizando la terminología que Jones (1991) acuñó, un directivo enfrenta dilemas con mayor *intensidad moral*, es decir, con dilemas que pueden tener mayores consecuencias, afectar a más personas, y con mayor concentración de los efectos. En segundo lugar, el directivo debe servir de ejemplo para sus compañeros y sobre todo para sus empleados. Ejerciendo de líder moral conseguirá inspirar a sus trabajadores y mejorará los comportamientos éticos de sus empleados (Brown y Treviño, 2006; Caldwell y Dixon, 2009; Ruiz-Palomino *et al.*, 2011; Ruiz-Palomino y Martínez-Cañas, 2014). La responsabilidad del directivo afecta no solo a su tarea sino a la de las personas a las que dirige y por ende a toda la organización: tanto para lo bueno como para lo malo la

labor del directivo adquiere especial importancia en el ámbito del comportamiento organizativo.

En relación con las funciones del gerente, la teoría de la administración suele considerar que son 4 las funciones que desarrolla un administrador o directivo: planificación, organización, dirección y control (Robbins, 2004; Robbins y Coulter, 2005).

La función de PLANIFICACIÓN se concreta en dos actividades: fijar las metas y objetivos de la organización, así como la manera de alcanzar dichos objetivos: diseñar o planificar los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos, teniendo en cuenta las restricciones que suponen la propia organización (fuerzas y debilidades) y el entorno (oportunidades y amenazas).

La función administrativa de ORGANIZACIÓN consiste en diseñar una estructura que permita la ejecución de los planes establecidos. Las cuestiones fundamentales son el diseño de puestos de trabajo, la agrupación de tareas y personas, determinación del grado de delegación de autoridad y los mecanismos de coordinación del personal, entre otros. Es decir, “que comprende determinar qué tareas hay que hacer, quién va a hacerlas, cómo se agrupan, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones” (Robbins, 2004, p. 4).

La función de DIRECCIÓN consiste en tratar de influir en las personas de la organización para que, de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos globales. Se ejerce a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.

Por último, la función de CONTROL consiste en comparar los resultados alcanzados con las metas planteadas con el fin de detectar las posibles desviaciones y establecer las medidas correctoras necesarias, en cualquiera de las funciones anteriores.

Finalmente, se ha preguntado a los expertos por las competencias morales más importantes para los diferentes roles o papeles que un directivo desarrolla durante el

ejercicio de sus tareas. Según Henry Mintzberg (1973), los directivos durante su trabajo desempeñan diez tipos de roles o papeles, que se agrupan en tres categorías: roles interpersonales (cabeza visible, líder, enlace), roles informativos (monitor, difusor, portavoz), y roles de decisión (emprendedor, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador).

- **ROLES INTERPERSONALES:** para desarrollar su trabajo, el administrador debe estar en contacto con otras personas. Este grupo incluye tres roles relativos al puesto y a la autoridad formal y el estatus que éste confiere.
  - *Cabeza visible o representante:* el directivo se convierte en el símbolo que representa a la organización a la que pertenece. El directivo está obligado a realizar deberes rutinarios de índole legal o social como asistir a actos en representación de la organización, recibir a los nuevos empleados...
  - *Líder:* como tal el directivo dirige a sus subordinados para lograr los objetivos de la organización. Es el responsable de reunir al personal, capacitarlo y motivarlo. En su papel de líder el directivo sanciona, premia o estimula, alienta o reprende, transmitiendo un sistema de valores mostrando a los subordinados que tipos de comportamientos son los más adecuados en la organización.
  - *Enlace:* La finalidad de este rol es enlazar la organización con su entorno externo y con el resto de la organización global. Para ello el directivo crea y mantiene una red de contactos externos e informadores que le hacen favores y le dan información.
- **ROLES INFORMATIVOS:** se refieren a los papeles que desempeña el directivo cuando maneja información, convirtiéndose en el centro neurálgico de todos los flujos de información relevante para su unidad. El directivo puede actuar como:
  - *Monitor* (receptor de información): se encarga de captar toda aquella información que pueda ser útil para su trabajo, de tal manera que pueda conocer lo que sucede dentro y fuera de la organización.



- *Difusor o divulgador o diseminador*: Transmite información externa al interior de la empresa e información interna de unos segmentos a otros.
  - *Portavoz*: en su posición de autoridad formal, el directivo transmite información a personas ajenas a su organización, hablando en nombre de la misma. Para ello debe disponer de toda la información relevante.
- **ROLES DE DECISIÓN**: con la información obtenida los directores deben tomar un conjunto de decisiones referentes a las estrategias y acciones que permiten alcanzar el logro de los objetivos marcados.
- *Emprendedor o empresario*: a este rol corresponde el diseño de la estrategia de la organización, corresponde por tanto al rol más creativo. Inicia y promueve cambios para mejorar la eficacia de la organización.
  - *Solucionador de problemas o gestor de anomalías*: intenta resolver, lo antes posible, las anomalías que se hayan presentado. Debe atender aquellos problemas cuya solución no esté preestablecida, sobre los que no hay experiencia previa. Se trata pues de solucionar problemas no estructurados.
  - *Asignador de recursos*: el directivo es el responsable de hacer realidad las estrategias diseñadas. Decide cómo se emplearán los distintos tipos de recursos de la organización (dinero, personas, materiales, tiempo,...). El directivo adopta este papel cuando programa el trabajo de sus subordinados y el suyo propio, cuando distribuye tareas, asigna fondos o cualquier otro tipo de recursos.
  - *Negociador*: es el encargado de realizar pactos con otras personas. Representa a la organización en negociaciones no rutinarias con personas o entidades ajenas a la misma.

### 2.5.3 Resultados del panel de expertos

A continuación mostramos los resultados más relevantes que se pueden extraer del análisis de las respuestas planteadas en el panel de expertos.

#### *Competencias Morales Cardinales*

Para tratar de identificar las Competencias Morales Cardinales, hemos pedido a los participantes en el panel de expertos que indicaran el nivel que consideraban adecuado para cada competencia para todos los puestos de trabajo en la organización. En la siguiente tabla se muestran para cada competencia el número de expertos que la seleccionaron para los niveles *Alto*, *Medio*, *Bajo* o *No es necesaria*.

Tabla 2.2: Competencias Morales Cardinales

Para cada una de las siguientes competencias morales, marque el nivel de desarrollo requerido para CUALQUIER PUESTO de trabajo en una organización (director general, administrativo, comercial, operario,...).					
Opciones de respuesta	Nivel de desarrollo requerido				Respuestas totales
	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo	No es necesaria	
Amabilidad	5	8	2	0	15
<b>Autocontrol</b>	12	2	1	0	15
Compromiso	10	5	0	0	15
Coraje	1	10	3	1	15
Generosidad	4	9	2	0	15
Gratitud	4	9	2	0	15
<b>Honestidad</b>	13	2	0	0	15
Humildad	6	5	4	0	15
<b>Justicia</b>	11	4	0	0	15
Optimismo	5	8	2	0	15
Perseverancia	9	6	0	0	15
Prudencia	8	6	1	0	15
Responsabilidad Medioambiental	3	7	3	2	15
Servicio a los demás	9	5	1	0	15
Solidaridad	3	10	1	1	15
Transcendencia	3	6	2	4	15

De las respuestas de los expertos destacamos los siguientes resultados:

- 1) La **Honestidad** es una competencia requerida para todos los niveles de la organización a NIVEL ALTO (13 de 15 expertos) o al menos NIVEL MEDIO (2 de 15 expertos).
- 2) Para la mayoría de los expertos, las competencias morales que son requeridas a NIVEL ALTO en todos los puestos son: Honestidad (13), Autocontrol (12), Justicia (11), Compromiso (10), Perseverancia (9), Servicio a los demás (9) y Prudencia (8).
- 3) Las competencias cardinales requeridas a NIVEL MEDIO, según los expertos son: Coraje (10), Solidaridad (10), Generosidad (9), Amabilidad (8) y Optimismo (8).
- 4) En general, **las 16 competencias propuestas son consideradas competencias cardinales**, es decir, son requeridas para todos los puestos aunque sea a nivel bajo. Solamente cuatro competencias han sido señaladas por algún participante como NO REQUERIDA: Coraje (1), Responsabilidad Medioambiental (2), Solidaridad (1) y Transcendencia (4).

#### *Competencias Morales y niveles de la organización*

Como ya dijimos anteriormente, se les preguntó a los expertos por las competencias morales que se necesitaban en cada nivel de la organización. Las respuestas aparecen en la siguiente tabla, donde para cada competencia se recoge el número de expertos que las han considerado necesarias según el puesto en la organización.

Tabla 2.3: Las Competencias Morales y los niveles de la organización

Según su opinión, ¿Qué competencias morales son requeridas para cada uno de los distintos puestos de la organización?					
Opciones de respuesta	No Directivo	Supervisor	Dirección Intermedia	Alta Dirección	Respuestas totales
Amabilidad	10	11	13	12	15
Autocontrol	9	14	15	14	15
Compromiso	10	13	15	15	15
Coraje	3	8	13	14	15
Generosidad	6	10	12	14	15
Gratitud	7	8	12	12	14
<b>Honestidad</b>	14	15	14	14	15
Humildad	6	8	11	12	13
Justicia	8	14	14	13	15
Optimismo	6	9	13	14	15
Perseverancia	10	12	12	12	14
Prudencia	6	10	14	14	15
Responsabilidad Medioambiental	7	6	10	12	13
Servicio a los demás	8	10	11	10	14
Solidaridad	12	8	9	10	14
Transcendencia	7	6	9	10	11

De ella podemos resaltar lo siguiente:

- 1) Para los puestos NO DIRECTIVOS, las competencias requeridas por mayor número de expertos son: Honestidad (14), Solidaridad (12), Amabilidad (10), Compromiso (10) y Perseverancia (10).
- 2) Para los puestos de SUPERVISORES, se consideran necesarias las competencias de: Honestidad (15), Autocontrol (14), Justicia (14), Compromiso (13) y Perseverancia (12).
- 3) A la DIRECCIÓN INTERMEDIA se les exigen las competencias de: Autocontrol (15), Compromiso (15), Honestidad (14), Justicia (14), Prudencia (14), Amabilidad (13), Coraje (13) y Optimismo (13). Aunque en general las 16 competencias morales son reclamadas por la mayoría de los expertos.
- 4) Por último, a la ALTA DIRECCIÓN se les exigen todas las competencias morales del catálogo. Como comentó uno de los expertos en sus observaciones: "Por posiciones en la organización, exigiríamos más "nivel alto" en las competencias en función de mayor responsabilidad. Evidentemente, la

Dirección General, tendría en todas las competencias "NIVEL ALTO" respetando en el caso de la Trascendencia la libertad personal".

### *Las funciones de la gerencia*

Ya hemos justificado el interés en el análisis del valor de las competencias morales de los directivos. En relación a esta cuestión se les preguntó a los expertos por las competencias morales más importantes para cada una de las funciones de la gerencia: planificación, organización, dirección y control. La Tabla 2.4 muestra un resumen de las respuestas obtenidas. La tabla indica, para cada competencia, el número de expertos que han señalado que esa competencia es requerida en la función directiva correspondiente. Los círculos destacan los valores más elevados para cada función directiva.

Tabla 2.4: Las Competencias Morales y las funciones de la gerencia

Según su opinión, ¿Qué competencias morales son requeridas para el desarrollo de las funciones que realizan los DIRECTIVOS?					
Opciones de respuesta	Planificación	Organización	Dirección	Control	Respuestas totales
Amabilidad	3	8	13	9	15
Autocontrol	6	10	13	11	15
Compromiso	12	10	14	9	15
Coraje	7	7	13	6	15
Generosidad	6	9	13	6	14
Gratitud	3	6	11	8	13
<b>Honestidad</b>	12	13	15	10	15
Humildad	5	6	13	6	15
Justicia	10	13	14	13	15
Optimismo	9	9	15	5	15
Perseverancia	8	11	14	11	15
Prudencia	13	9	13	7	15
Responsabilidad	13	6	7	7	14
Medioambiental		11	15		
Servicio a los demás	7	11	15	7	15
Solidaridad	8	10	9	4	13
Trascendencia	6	4	8	4	9

De estos datos destacamos:

- 1) Las competencias más necesarias para PLANIFICAR bien son Prudencia (13), Responsabilidad Medioambiental (13), Honestidad (12), Compromiso (12) y Justicia (10).
- 2) Respecto a la función de ORGANIZACIÓN, se requiere en mayor medida las competencias de Honestidad (13), Justicia (13), Perseverancia (11) y Servicio a los demás (11).
- 3) Todas las competencias son requeridas para DIRIGIR. La función de dirección, de liderazgo requiere un gerente competente moralmente en todos los ámbitos. Es interesante destacar que las tres competencias señaladas por todos los expertos para la función de dirección son la honestidad, el servicio a los demás y el optimismo. Sobre la honestidad ya se habían recibido claras indicaciones de su importancia capital, sin embargo el optimismo no había aparecido hasta ahora entre las competencias destacadas.
- 4) Por último, las competencias más reclamadas en el panel de expertos para la función de CONTROL son Justicia (13), Autocontrol (11), Perseverancia (11), Honestidad (10) y Compromiso (9).

#### *Las competencias morales y los roles del directivo*

En la Tabla 2.5 resumimos las respuestas de los expertos en relación a los roles de los directivos. En relación a los ROLES INTERPERSONALES (cabeza visible, líder y enlace), para realizar adecuadamente las funciones relacionadas con las personas, los directivos deben tener un desarrollo alto de las competencias de Honestidad, Justicia, Autocontrol, Compromiso y Prudencia. Respecto a los ROLES INFORMATIVOS (monitor, difusor y portavoz), los expertos opinan que son requeridas en nivel alto las competencias de Honestidad, Justicia, Prudencia y Autocontrol.

Tabla 2.5: Las Competencias Morales y los roles de los gerentes

Competencias Morales	Roles Interpersonales			Roles Informativos			Roles decisionales											
							Emprendedor			Solucionador de Problemas			Asignador de recursos			Negociador		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Amabilidad	9	3	3	6	6	2	6	4	3	5	6	4	2	9	4	8	6	1
Autocontrol	13	2	0	10	5	0	9	6	0	13	2	0	4	8	3	13	1	1
Compromiso	13	1	1	8	7	0	14	1	0	14	1	0	10	4	1	9	6	0
Coraje	7	8	0	5	5	4	14	1	0	10	4	1	5	6	3	9	5	1
Generosidad	7	7	1	4	6	4	6	4	4	7	6	2	3	9	3	4	9	2
Gratitud	8	6	0	6	4	3	5	3	7	2	6	6	3	7	5	5	6	3
Honestidad	15	0	0	15	0	0	11	4	0	12	3	0	15	0	0	14	1	0
Humildad	8	7	0	9	4	1	5	7	3	7	6	2	6	3	6	8	4	3
Justicia	15	0	0	13	1	1	7	6	2	14	1	0	15	0	0	13	1	0
Optimismo	8	7	0	8	5	2	15	0	0	10	2	2	4	8	1	7	6	2
Perseverancia	7	6	2	4	8	2	14	0	1	9	5	1	6	4	4	10	4	0
Prudencia	12	3	0	11	3	0	8	3	4	12	3	0	13	2	0	11	4	0
Responsabilidad Medioambiental	2	4	5	3	3	4	2	6	5	1	7	3	2	5	5	2	7	3
Servicio a los demás	10	3	1	9	3	1	9	3	2	7	6	2	6	4	5	4	6	3
Solidaridad	6	3	4	5	5	1	2	7	5	3	6	4	7	3	3	1	9	4
Transcendencia	3	5	3	3	3	4	6	3	1	4	4	3	4	3	4	3	6	3

Por su especial importancia en la labor de los gerentes (Robbins y Coulter, 2005), hemos preguntado específicamente por los roles relacionados con la toma de decisiones: emprendedor, solucionador de problemas, asignador de recursos y negociador. Según el panel de expertos, un buen EMPRENDEDOR debe tener un alto desarrollo de las competencias morales de Optimismo, Compromiso, Coraje y Perseverancia. Para realizar de manera ética el papel de SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS, se deben tener las competencias de Compromiso, Justicia, Autocontrol, Honestidad y Prudencia a un nivel alto. El directivo al realizar las tareas de ASIGNADOR DE RECURSOS, necesitará poner en práctica un nivel alto de comportamientos asociados a las competencias de Honestidad, Justicia, Prudencia y Compromiso. Por último, el rol de NEGOCIADOR debería llevar asociados niveles altos de desarrollo de las competencias Honestidad, Justicia, Autocontrol, Prudencia y Perseverancia.



## 2.6 DISCUSIÓN

En la Tabla 2.6 presentamos un resumen de lo expuesto hasta ahora en relación a las valoraciones de los expertos. En ella aparecen reseñadas para cada función, nivel o rol, las competencias que han sido destacadas por más de la mitad de los expertos como requeridas (a nivel alto cuando se podía especificar el nivel requerido) para cada puesto de trabajo.

De los resultados conviene destacar las siguientes cuestiones: en primer lugar, la consideración de estas competencias morales como **Competencias Cardinales**, es decir, la idoneidad de incorporar estas 16 competencias al Modelo de Competencias de cualquier organización. Como pudimos ver en la Tabla 2.2, la mayoría de los expertos coincidían en que estas competencias morales debían estar en todos los puestos de trabajado al menos en nivel medio. Por tanto, estas competencias son deseables para todos los trabajadores y en esa medida la gestión de los recursos humanos de la empresa debe tratar de promoverlas. Como dijimos al hablar de competencias morales como virtudes, éstas son rasgos admirables o dignos de elogio por todos porque ayudan al florecimiento de cada persona como ser humano. Un gerente de empresa quiere tener consigo trabajadores honrados, comprometidos, justos, prudentes, moderados pero ambiciosos, amables, generosos, solidarios, perseverantes,...

En segundo lugar, de los resultados del panel podemos destacar la importancia de dos competencias morales que han sido especialmente destacadas por todos los expertos para *todos los puestos, niveles, funciones y roles* de la organización: la *honestidad* y el *compromiso*. En concreto la **honestidad** ha sido la que mayor consenso ha presentado entre los expertos para todas las cuestiones planteadas. La honestidad es un elemento fundamental para la pervivencia de las organizaciones porque es uno de los componentes fundamentales de la confianza. Las personas necesitan saber que sus compañeros, jefes o empleados son personas de fiar, es decir, según la definición que hemos propuesto de la competencia, que son personas que presentan coherencia entre lo que piensan, lo que dicen y lo que hacen. Y por tanto, que tienen una disposición para comportarse conforme a sus propios principios y valores morales; una capacidad para cumplir siempre con los

compromisos adquiridos; y una actitud para decir siempre la verdad. Algunos autores han propuesto la honestidad como un resumen de todas las características que hacen a un hombre moralmente excelente más que como una competencia específica, sin embargo, siguiendo la visión de otros investigadores en el tema y nuestra propia definición de honestidad, la hemos considerado como una competencia propia. Así, un trabajador puede obtener una evaluación excelente en la competencia honestidad, pero no llegar a nivel de desarrollo alto en otras competencias como amabilidad, coraje o autocontrol.

Tabla 2.6: Resumen valoración de los expertos sobre las Competencias Morales.

Aparecen marcadas las competencias que han sido destacadas por más de la mitad de los expertos como requeridas (a nivel alto cuando se podía especificar el nivel requerido) para cada puesto de trabajo.

	Cardinales	Niveles de la Organización				Funciones directivas				Roles de los gerentes					
		Operadores	Supervisores	Dirección Intermedia	Alta Dirección	Planificación	Organización	Dirección	Control	Roles Interpersonales	Roles Informativos	Emprend.	Solucionador de Problemas	Asignador de recursos	Negociador
Amabilidad		V	V	V	V		V	V	V	V					V
Autocontrol	V	V	V	V	V		V	V	V	V	V	V	V		V
Compromiso	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Coraje			V	V	V			V				V	V		V
Generosidad			V	V	V		V	V							
Gratitud			V	V	V			V	V	V					
Honestidad	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Humildad			V	V	V			V		V	V				V
Justicia	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V		V	V	V
Optimismo			V	V	V	V	V	V		V	V	V	V		
Perseverancia	V	V	V	V	V	V	V	V	V			V	V		V
Prudencia	V		V	V	V	V	V	V		V	V	V	V	V	V
Responsabilidad Medioambiental				V	V	V									
Servicio a los demás	V	V	V	V	V		V	V		V	V	V			
Solidaridad		V	V	V	V	V	V	V							
Transcendencia				V	V										

También el **compromiso** ha sido destacado especialmente por los expertos como una competencia moral cardinal. Esta competencia, además, aparece en casi todos los catálogos de competencias organizacionales revisados. Por tanto, no solo desde el punto de vista ético, sino que también desde la perspectiva exclusivamente organizacional (búsqueda de la eficacia y eficiencia) el compromiso es una competencia cardinal para los empleados de las organizaciones del siglo XXI (Alles, 2007; Cardona y García-Lombardía, 2008). Como ya dijimos al hablar de la gestión por competencias, el foco de atención en este sistema se pone en el trabajador y no en la tarea, por tanto, la buena relación entre empleado y organización, manifestada a través de un elevado nivel de compromiso se torna fundamental para alcanzar el éxito organizacional (Alles, 2000; 2007; Rodríguez, *et al.*, 2002; Cardona y García-Lombardía, 2008).

Las otras cuatro competencias morales mejor valoradas por los expertos han sido **justicia, autocontrol, prudencia y perseverancia**. Estas competencias morales han sido destacadas por Bastons (2008) y Melé (2005; 2012) como fundamentales para el proceso de toma de decisiones éticos y por tanto para el desarrollo de comportamientos éticos en el lugar de trabajo. En el capítulo 3 de esta investigación tendremos ocasión de relacionar con mayor detenimiento estas cuatro competencias morales cardinales con el proceso de toma de decisiones éticas.

La tercera cuestión que sobresale al analizar los resultados del panel de expertos es la importancia que tiene *todas* las competencias morales para el trabajo directivo y por tanto, para todas las tareas relacionadas con la dirección. En efecto, todos los *niveles directivos* de la organización requieren de todas las competencias morales en nivel alto de desarrollo. No así los puestos no directivos, donde algunas competencias morales no son requeridas a nivel alto (coraje, generosidad, gratitud, humildad, optimismo, prudencia, responsabilidad medioambiental y transcendencia).

Dentro del ámbito de la dirección y en relación a los **supervisores**, dijimos que una especial relevancia se le había dado a las competencias de honestidad, autocontrol, justicia, compromiso y perseverancia. Esta percepción de los expertos encaja con la visión de lo que se denomina en la literatura reciente un *supervisor ético* (Brown *et al.*, 2005), una

persona que actúa teniendo en cuenta el interés de sus empleados con justicia y amabilidad (Neubert *et al.*, 2009). Estos supervisores son vistos por sus empleados como más creíbles y confiables (Caldwell y Dixon, 2009). Esta confianza en los supervisores se traduce en una más alta relación social de intercambio (Chiaburu y Lim, 2008, Brown y Treviño, 2006), que está positivamente relacionado con el comportamiento más allá de lo debido en el puesto de trabajo (Kacmar *et al.*, 2011; Ruiz-Palomino *et al.*, 2011) y con mejores intenciones éticas (Ruiz-Palomino y Martínez Cañas, 2014). En este sentido, un informe de la empresa Gallup, basado en entrevistas con más de dos millones de trabajadores concluyó que la variable más importante para predecir la productividad y la lealtad hacia la empresa era la calidad en la relación entre el empleado y su supervisor directo (Schwartz, 2000).

A los **directivos intermedios** se les exigen todas las competencias morales en niveles altos de desarrollo. De nuevo esta concepción sobre las características que debe poseer un directivo ético es conforme a la percepción que se tiene en la literatura sobre un buen gerente o un líder ético. Respecto al buen gerente o manager excelente, Whetstone (2003) encontró que las características que identificaban a los gerentes más admirados eran, por este orden, su carácter moral o virtuoso, su competencia en el trabajo y su preocupación y cuidado de sus empleados. Además, en relación a las cualidades del carácter de un directivo excelente, los rasgos más valorados por los empleados eran: honestidad, confiabilidad, dedicación, responsabilidad, justicia e integridad. Por su parte, en el análisis que hacen Brown y Treviño (2006) sobre los tipos de liderazgo, se destaca la importancia de determinados rasgos del carácter en relación con la eficacia organizacional. Por ejemplo, la integridad, honestidad y confiabilidad percibida del líder se ha relacionado positivamente con la efectividad percibida del líder (Den Hartog *et al.*, 1999; Kirkpatrick y Locke, 1991; Kouzes y Posner, 1993; Posner y Schmidt, 1992), y de la misma forma, el ejercicio del cuidado y la atención a los empleados en el puesto de trabajo, ha sido asociado con estilos efectivos de liderazgo (Dirks y Ferrin, 2002). En relación a los estilos de liderazgo que se han vinculado específicamente con los comportamientos éticos (liderazgo ético, liderazgo espiritual, liderazgo transaccional y liderazgo auténtico) el estudio de Brown y Treviño (2006) muestra que tradicionalmente se han visto caracterizados por los siguientes atributos:

preocupación por los demás (que se corresponde con la competencia “servicio a los demás”), integridad (competencia denominada “honestidad”), toma de decisiones éticas (competencia “prudencia”) y ejemplaridad. Estos estilos de liderazgo también se han relacionado positivamente con resultados organizacionales más allá del comportamiento éticos de los trabajadores. Así la percepción del liderazgo ético por parte de los empleados es capaz de predecir la satisfacción con el líder, la efectividad percibida del líder, la disponibilidad para hacer un esfuerzo extra en el trabajo y la voluntad de informar de los problemas a los directivos (Brown y Treviño, 2006).

Por último, a la **alta dirección** en las organizaciones se les exigen todas las competencias morales del catálogo. Como comentó uno de los expertos en sus observaciones: “Por posiciones en la organización, exigiríamos más “nivel alto” en las competencias en función de mayor responsabilidad. Evidentemente, la Dirección General, tendría en todas las competencias “NIVEL ALTO” respetando en el caso de la Transcendencia la libertad personal”. Parece claro, por tanto, que a mayor responsabilidad en la organización, mayor exigencia de carácter moral del directivo, tanto en el sentido de que tenga más competencias morales como que para cada competencia exhiba los comportamientos más éticos en el desarrollo de sus tareas. Esta exigencia de un alto nivel de integridad para los altos directivos de las empresas puede relacionarse con las teorías que tratan de analizar los factores que influyen en el buen gobierno de las empresas. Más allá de los factores contingenciales (entorno, presiones, estrategias) y de la estructura de la empresa (composición del equipo de gobierno, estructura del consejo de administración, etc.), el carácter de los directivos parece fundamental en la generación de decisiones éticamente correctas. En esta época de escándalos y corrupción, detenerse en el carácter de las personas “que toman las decisiones” es tal vez más importante que nunca (Higgs, 2003; IESE Business School y Russell Reynolds Associates (2009)).

En cuanto a las competencias y las diferentes funciones, roles y tareas en la organización, la valoración de los expertos ha generado una información relevante para ser aplicada en el diseño de puestos de trabajo. Las tareas relacionadas con las personas (funciones de dirección, roles interpersonales y rol de negociador) requieren en mayor medida competencias como amabilidad, autocontrol, gratitud, humildad, justicia,

prudencia y servicio a los demás. Las tareas relacionadas con la toma de decisiones organizacionales (funciones de planificación y organización y roles de asignación de recursos) necesitan el desarrollo de las competencias de compromiso, honestidad, justicia y prudencia. El emprendedurismo requiere de optimismo, coraje, honestidad y perseverancia. Las tareas relacionadas con el manejo de información, requieren de autocontrol, compromiso, honradez, justicia, prudencia y servicio a los demás, en nivel alto. Por último, las tareas relacionadas con el control y la solución de problemas requieren de un alto grado de desarrollo del autocontrol, optimismo, coraje, prudencia, justicia y perseverancia. Como ya ha quedado dicho, a partir del Modelo de Competencias, cada compañía adaptará las competencias a sus puestos de trabajo y a sus objetivos estratégicos, configurando así el perfil de competencias para cada puesto. Por ejemplo, una empresa donde la innovación tenga un papel primordial puede requerir que la competencia “coraje” se desarrolle a nivel alto en sus directivos superiores y sin embargo, la competencia “gratitud” solo se requiera a nivel bajo. Por el contrario, una empresa orientada al cliente o al servicio, puede diseñar el perfil de competencias de un agente comercial, requiriendo de él la competencia “amabilidad” y “servicio a los demás” en un nivel alto y “coraje” en nivel medio. De la misma forma, aun dentro de la misma organización, los perfiles de competencias varían de un puesto a otro y así lo harán los niveles de las competencias morales requeridas para cada puesto. En cualquier caso, parece desprenderse de la opinión de los expertos que, al menos al nivel bajo, *todas las competencias morales deben ser promovidas para todos los puestos en todas las organizaciones.*

## 2.7 CONCLUSIONES

En este capítulo hemos tratado de dar respuesta a la primera de nuestras cuestiones de investigación ¿cómo incorporar la ética a un sistema de gestión? Para ello, en primer lugar nos hemos centrado en el sistema de gestión por competencias. Alles (2007, p. 30) explica la importancia de la gestión de las competencias personales de los directivos frente a los sistemas centrados en las tareas: “En los puestos complejos, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, la inteligencia o las credenciales, para predecir un desempeño superior. Esto se debe al “efecto restringido de rango”. En empleos de niveles superiores técnicos, de *management* y profesionales, casi todos poseen un coeficiente intelectual de 120 o más y un grado avanzado de una buena universidad. Lo que distingue a los que se desempeñan mejor en estos puestos es la motivación y las habilidades interpersonales y políticas. Los estudios de competencias son la manera más económica de cubrir esas posiciones”. Al poner el foco de atención sobre las personas más que en las características del puesto o en la especialización del trabajo, la gestión por competencias parece un sistema adecuado para incorporar las dimensiones de la ética.

A continuación hemos analizado cuáles son las dimensiones distintivas de la ética o de la actuación moral de las personas: los bienes a los que tendemos, las normas que nos marcan el camino y las virtudes que nos llevan a conseguirlos. Nuestra argumentación nos ha permitido concluir que para incorporar la ética a las organizaciones, estas tres dimensiones tienen que ser consideradas (Melé, 2005, 2009; Guillén, 2006; Fontrodona *et al.*, 2010): bienes, normas y virtudes. Por tanto un sistema de gestión ético:

1. Debe explicar qué es lo **bueno** para las organizaciones y para las personas que las componen y tratar de promoverlo.
2. Debe ser capaz de mostrar **normas** que ayuden a juzgar los comportamientos de las organizaciones y de las personas que componen esas organizaciones.
3. Debe explicar qué tipo de organizaciones son las éticamente excelentes o virtuosas y cómo conseguir que las personas que forman parte de la empresa lleguen a ser **excelentes seres humanos**.



Incorporar las dimensiones de la ética a un sistema de gestión por competencias requiere en primer lugar que se incluya entre los valores organizacionales aquellos valores éticos (bienes éticos) que la organización tiene intención de promover. Estos valores éticos deben ser explicitados de manera conveniente, para que sean conocidos por todos los miembros de la organización y guíen sus conductas (Ethics Resource Center, 2012). El ajustar los valores éticos organizacionales y los valores éticos personales está positivamente relacionado con importantes resultados organizacionales como la baja rotación del personal (Ambrose *et al.*, 2008; Sims y Keon, 1997; Sims y Kroeck, 1994; Thorne, 2010), la satisfacción en el trabajo (Sims y Keon, 1997) y el compromiso organizacional (Ambrose *et al.*, 2008; Sims y Kroeck, 1994; Thorne, 2010). En segundo lugar, las normas éticas deben ser incorporadas a nivel de cada puesto de trabajo, siguiendo el esquema de definición de puestos y tareas que utiliza la gestión por competencias. Por último, el desarrollo humano en el puesto de trabajo requiere el despliegue de aquellos rasgos del carácter que hacen de cada persona un ser humano excelente: las virtudes. Estas virtudes humanas son las competencias morales, es decir, aquellas competencias que hacen mejor persona a quién las desarrolla y le ayuda a solucionar los dilemas éticos propios de cada puesto de trabajo.

Con este sistema de gestión, cada trabajador tendrá claro en su lugar de trabajo cuáles son los fines de su empresa y los bienes que debe tratar de alcanzar: los valores organizacionales (incluyendo los valores éticos). Además, sabrá cómo debe comportarse en relación a esos valores éticos, ya que dispondrá de una lista de comportamientos éticos requeridos (las normas éticas concretadas para las tareas de su puesto). Estos comportamientos éticos servirán además de estándares para la verificación del nivel de desarrollo para las competencias morales (virtudes) que se les exigen en su puesto de trabajo. Por su parte, la empresa habrá diseñado un sistema coherente donde todas las dimensiones de la ética aparecen recogidas, y dispondrá de herramientas de desarrollo, remuneración y control de los comportamientos éticos de sus empleados y directivos.

Nuestra propuesta no pretende ser la única forma de incorporar la ética a las organizaciones. De hecho, existen muchas medidas que favorecen el desarrollo de los comportamientos éticos en las organizaciones y de las organizaciones. Guillén (2006)

distingue entre medios de acción directa y medios de acción indirecta. Los primeros son políticas formales de ética diseñadas para “influir directamente sobre la dimensión ética del comportamiento en la organización. Se trata por tanto de instrumentos planificados con el fin de lograr determinados comportamientos éticos” (p. 229). Entre ellos podemos encontrar los códigos éticos o códigos de conducta y los credos o declaraciones de principios y valores éticos o las declaraciones de la misión o de la visión de organización con contenidos explícitos de ética. Guillén *et al.*, (2002) también incluyen entre las políticas formales de ética a los esfuerzos en capacitación y formación en ética y el grado en que los comportamientos éticos están vinculados al sistema de gestión del rendimiento. Ya hemos tratado de ellos al presentar nuestra propuesta sobre la incorporación de los valores éticos y las normas éticas al sistema de gestión por competencias. Por otro lado, entre los medios de acción indirecta, este Guillén destaca la cultura y el clima organizacional y la consistencia ética en la toma de decisiones. Cuando el clima y la cultura organizacional se refieren a aspectos específicamente relacionados con la ética hablamos de clima ético (Victor y Cullen, 1998; Martin y Cullen, 2006) y cultura ética (Treviño *et al.*, 1998; Ruiz-Palomino y Martínez-Cañas, 2014). Como ya comentamos anteriormente un concepto ampliado de cultura ética debe incluir aspectos como los sistemas de recompensas y castigos, la influencia de la alta dirección, de los supervisores directos y de los compañeros (Ruiz-Palomino y Martínez-Cañas, 2014). Al referirse a la consistencia ética en la toma de decisiones, Guillén especifica algunas de las políticas que deben seguirse para gestionar esa toma de decisiones con consistencia ética: el modo de ejercer la dirección, el diseño de los sistemas técnicos, el propio diseño organizativo, la selección de personas, la motivación de los trabajadores y el desarrollo de las personas. Por último, como ya comentamos en la introducción de este trabajo, en los últimos años se han desarrollado herramientas de medición o indicadores de medición de los comportamientos de las empresas (GRI, AA1000 AccountAbility, SA 8000, ISO 26000). El uso de indicadores de RSE o ética empresarial tiene dos motivos: “El primero es ayudar a gestionar e implementar prácticas de negocio más responsables y transparentes. El otro, es proveer de una visión clara acerca de cuáles son los principales conceptos del desarrollo sostenible y la RSE” (Zadek y Ligteringen, 2005). A través de la aplicación de indicadores se quiere lograr que la empresa y los empleados realicen actividades correspondientes a los indicadores, es decir, se quiere incidir en el

comportamiento de las personas involucradas. La función de un sistema de control siempre ha sido la de cambiar el comportamiento de las personas (Rosanas, 2006).

Todas estas normas, políticas, sistemas formales de control e indicadores tratan de influir en los comportamientos de las personas que componen la organización para que actúen de forma ética, es decir, que cumplan las “reglas del juego” que son las normas morales de la sociedad. Sin embargo, una consideración profunda de la ética no debe tratar, como hemos visto al principio, exclusivamente de las normas o “reglas del juego”, sino que debe incorporar el sentido de finalidad de los comportamientos y de desarrollo integral de las personas que componen las organizaciones (Guillén, 2006; Melé, 2009; Fontrodona *et al.*, 2010). Es decir, las actividades humanas coordinadas para alcanzar un objetivo común (las *prácticas* en terminología de MacIntyre) tienen unas reglas de juego específicas, pero las reglas no definen el juego, definen el marco en que se desarrollan. Es el ejercicio excelente de cada actividad asociada a esa actividad humana la que hace que se consigan los fines propios de cada una de ellas. Por ejemplo, en un deporte como el tenis, las reglas de juego y la pista *no hacen* el juego. Lo hace el ejercicio de ese deporte por dos jugadores enfrentados. De la misma manera las leyes del mercado no hacen los negocios ni las empresas. Son los intercambios económicos diarios y las decisiones estratégicas de cada una de las empresas las que determinan el desarrollo de los negocios y que unas empresas y no otras sean excelentes en sus mercados. Dentro de esta argumentación, las virtudes o las competencias morales son las cualidades humanas que posibilitan alcanzar la excelencia en las actividades humanas. Es decir, las competencias son los hábitos adquiridos que permiten alcanzar los fines de cada actividad en cuestión: ganar el partido de tenis o ser rentable en un mercado concreto. Esta forma de entender las competencias implica que éstas son adecuadas para cada actividad humana o práctica y deberán desarrollarse con la finalidad de alcanzar los objetivos de esa práctica. Así, en el tenis, la paciencia o la capacidad de concentración son hábitos muy importantes para obtener la excelencia en dicho deporte, sin embargo, puede que dichas cualidades no sean tan importantes en la natación o en el baloncesto, por ejemplo. Entender así las actividades humanas y el hincapié en alcanzar la excelencia dentro de las normas de juego implica que el individuo es el que debe tratar de alcanzar sus propios objetivos a través de la búsqueda de la excelencia personal, del desarrollo de sus virtudes, de sus competencias

morales. Las medidas e indicadores sobre políticas formales de ética, aunque imprescindibles, se centran en definir las normas éticas, las reglas del juego, lo que es correcto e incorrecto, pero dejan de lado el explicar el desarrollo de la actividad en sí, el modo de “jugar el juego” y el modo de jugarlo de forma excelente. Por esto, cuando los directivos se acercan a los teóricos de la ética en los negocios, en busca de criterios para la toma de decisiones éticas y lo que encuentra es un conjunto de normas que cumplir, un sistema de indicadores o un decálogo de principios morales, se pueden alejar desanimados y confundidos. Lo que se requiere no es el manual de instrucciones del juego, de la práctica, del mercado, lo que se busca es *cómo jugarlo excelentemente*. El sistema de la ética en los negocios basada en el desarrollo de las competencias morales aporta las soluciones prácticas a los dilemas de los directivos y trabajadores, de la misma manera que el jugar excelentemente al tenis es la mejor forma de saber que hay que hacer en cada momento para derrotar al adversario.

Capítulo 3.

**EL PAPEL DE LAS CUATRO COMPETENCIAS MORALES  
UNIVERSALES EN LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> Este capítulo fue publicado en 2013: Morales-Sánchez, R. y Cabello-Medina, C. (2013): “The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, nº 4, pp. 717-734.



### 3.1 INTRODUCCIÓN

Dentro de la ética de los negocios, el análisis del proceso de toma de decisiones éticas ha adquirido gran importancia dado que un mejor conocimiento del proceso puede ayudar a identificar los factores que afectan a los comportamientos (Kish-Gephart *et al.*, 2010). Sin embargo, los avances en el conocimiento de porqué los individuos se comportan de manera no ética en su lugar de trabajo no son concluyentes (Kish-Gephart *et al.*, 2010; O'Fallon y Butterfield 2005; Tenbrunsel y Smith-Crowe 2008; Treviño *et al.* 2006). Algunos autores han argumentado que los modelos teóricos actuales puede que no sean suficientemente robustos para explicar la complejidad del proceso de toma de decisiones éticas de las personas (Jones, 1991; O'Fallon y Butterfield, 2005; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). Sorprendentemente, la investigación que trata de encontrar los factores individuales que afectan al comportamiento ético ha ignorado determinadas cualidades o rasgos del carácter de las personas (Cawley *et al.*, 2000; Wright y Goodstein, 2007). Esto tal vez se debe a la falta de realismo psicológico que se le atribuye tanto a los propios conceptos como a las teorías que subyacen tras los rasgos del carácter (Alzola 2012). Sin embargo, como sugieren Hannah *et al.* (2011) ciertas cualidades de las personas pueden ayudar a los individuos a ejecutar el proceso de toma de decisiones éticas con eficacia. Por tanto, esta parte de nuestra investigación tiene como objetivo contribuir a un mejor conocimiento del proceso de toma de decisiones éticas analizando el papel que en dicho proceso ejercen las *competencias morales* del decisor.

Las competencias son entendidas como las habilidades y destrezas de un individuo que le permiten la excelencia en una determinada tarea o trabajo (Boyatzis, 1982; Spencer y Spencer, 1993; Cheetham y Chivers, 2005). Las competencias morales se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que facilitan el comportamiento moral. El concepto de competencia moral es muy cercano al de virtud. Como Melé (2012, p. 133) afirma, al hablar del liderazgo, las competencias morales “no son otra cosa que las virtudes que proporcionan un ejemplo y promueven la confianza y la voluntad de las personas de seguir al líder”.

Este capítulo trata de hacer dos contribuciones importantes. Primero, proponer que para el ámbito de la gestión, las cuatro virtudes cardinales son competencias morales universales. Para justificar dicha propuesta, nos basaremos en la investigación sobre ética de la virtud y en la literatura sobre gestión de competencias. Segundo, discutir el papel de esas competencias morales en los componentes específicos del proceso de toma de decisiones éticas, que puede ayudarnos a entender por qué algunos individuos y no otros, exhiben un comportamiento ético cuando se enfrentan a un dilema moral. Utilizando conjuntamente la ética de la virtud, la gestión por competencias y el enfoque de la ética del comportamiento, contribuimos a una mejor comprensión del proceso de toma de decisiones éticas que permita a los gerentes diseñar herramientas para mejorar el comportamiento ético de las personas en las organizaciones.

Este capítulo se estructura de la siguiente manera: Primero, revisamos las diferentes fases del proceso de toma de decisiones éticas. Segundo, argumentamos porqué las virtudes morales pueden ser consideradas competencias morales en el puesto de trabajo. Tercero, proponemos una conjunto de proposiciones teóricas sobre cómo esas competencias morales influyen en los diferentes componentes del proceso de toma de decisiones éticas. Concluimos presentando las implicaciones de nuestras aportaciones para la práctica empresarial y proponemos futuras líneas de investigación.



### 3.2 El proceso de toma de decisiones éticas

La toma de decisiones éticas es un proceso constituido por las etapas que van desde el momento en que surge un problema moral hasta que se ejecuta el comportamiento decidido. A pesar de la existencia de varios modelos que representan ese proceso, hay un cierto consenso en la literatura especializada (Trevino *et al.*, 2006; Kish-Gephart *et al.*, 2010) en considerar que el proceso que una persona sigue antes de desarrollar un determinado comportamiento ético (o no ético) encaja con el descrito por Rest (1986). El Modelo de Cuatro Componentes de Rest sugiere que una persona enfrentada a un problema moral debe pasar por cuatro etapas (Rest, 1986): *sensibilidad moral*, *juicio moral*, *motivación moral* y *carácter moral*.

La *sensibilidad moral* o percepción moral está relacionada con el hecho de que el individuo debe ser consciente de la existencia de un dilema moral antes de manifestar un comportamiento ético. El decisor debe tener en cuenta dos aspectos: primero, que su comportamiento afectará a otras personas perjudicándolas o beneficiándolas; y segundo, que existen varias opciones entre las que elegir (Jones, 1991; Hannah *et al.*, 2011). Si esto es así, estamos ante un comportamiento voluntario. Estas dos características del problema implican que los individuos se perciben a sí mismos como sujetos morales (Jones, 1991). Rest destaca que la sensibilidad moral incluye aplicar la imaginación para la construcción de escenarios posibles y aplicar la empatía (ponerse en lugar del otro) y otras habilidades sociales (Rest y Narváez, 1994).

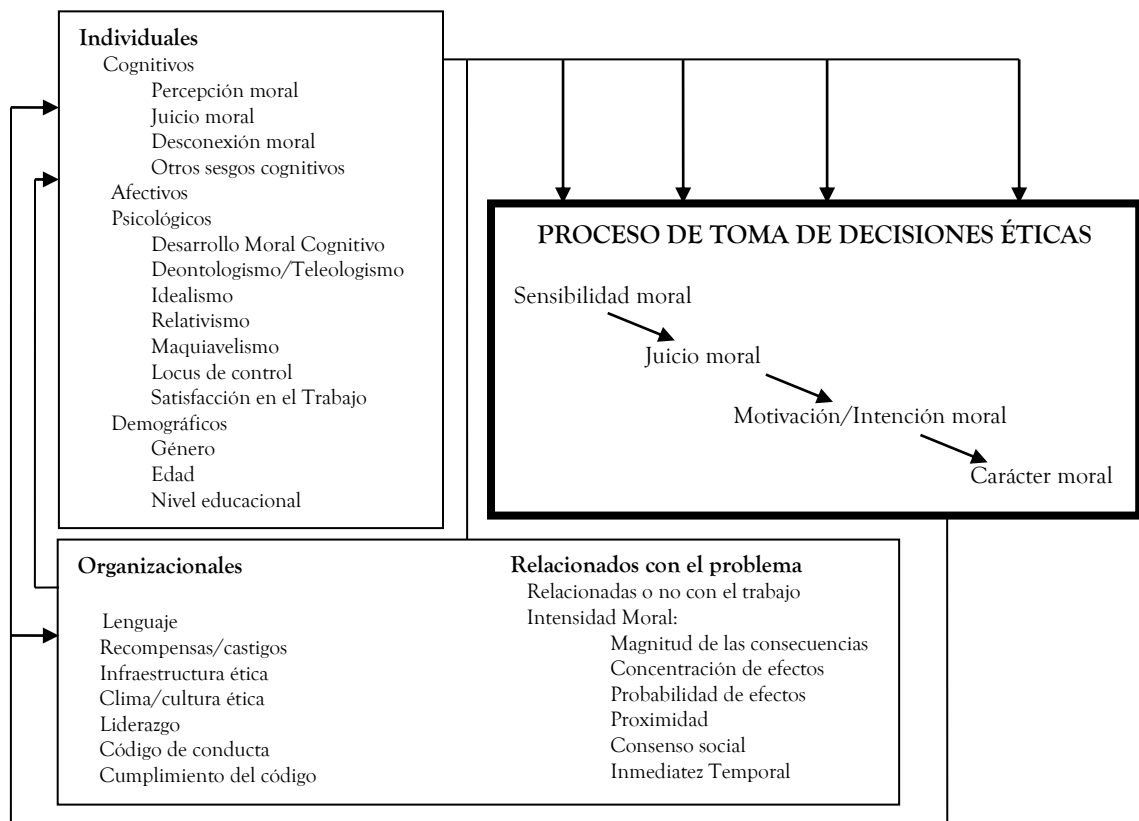
El segundo componente del proceso es el *Juicio moral*, mediante el cual los decisores evalúan la bondad o maldad de cada una de las opciones posibles. Según Rest (1986) para actuar éticamente en una situación determinada, la persona debe ser capaz de enjuiciar qué acción es moralmente más valiosa y etiquetar moralmente cada uno de los posibles comportamientos que puede elegir. Por tanto, el objetivo de esta fase del proceso de toma de decisiones éticas es obtener una calificación moral de cada posible alternativa, independientemente de cualquier interés personal.

El tercer componente del proceso descrito por Rest, la *Motivación moral*, puede ser “entendida como la voluntad de tomar una decisión moral, situando los valores morales (los bienes humanos) por encima de cualquier otro valor, y tomando la responsabilidad personal de los resultados morales” (Melé, 2005, p. 104). La motivación moral hace que cada persona desarrolle una determinada intención moral (Kish-Gephart *et al.*, 2010). La intención se define como la voluntad de un individuo de comprometerse con una determinada acción (Kish-Gephart *et al.*, 2010). Por tanto, esa intención moral es precursora o precede al comportamiento ético. Conviene hacer notar que el resultado de una determinada intención moral puede diferir del resultado del juicio moral (la anterior fase del proceso), porque en la fase de la motivación moral también están involucradas otras muchas variables: los intereses personales, la valoración del daño que cada acción puede causar, etc. En otras palabras, el juicio moral provee de la evaluación moral a cada alternativa posible, pero no determina completamente la intención moral, que de hecho está influida por otros factores (Sekerka y Bagozzi, 2007; Hannah *et al.*, 2011). Por tanto, una persona puede considerar cierto comportamiento como inmoral, pero tener la intención de ponerlo en práctica. *Sensu contrario*, alguien puede considerar determinada alternativa como la más ética, pero decidir no llevarla a cabo (Rest, 1986; Rest y Narváez, 1994).

Por último, el cuarto componente del modelo es el *Carácter moral*, que implica ejecutar e implementar el comportamiento (Rest, 1986). El camino que va desde la intención o motivación moral a la acción ética no siempre es fácil. Las personas deben evitar las dificultades, superar las fatigas, la frustración, las tentaciones y los retos para llegar hasta el comportamiento adecuado (Rest, 1986; Hannah *et al.* 2011). Este componente del proceso de toma de decisiones éticas también ha sido denominado acción moral (Hannah *et al.* 2011), comportamiento moral (Moberg y Seabright, 2000) o comportamiento ético (Kish-Gephart *et al.* 2010). Algunos autores (e.g., Trevino *et al.*, 2006) se han centrado en estudiar más los comportamientos no éticos que los éticos. Según Kish-Gephart *et al.* (2010, p. 2) el *comportamiento no ético* (unethical behaviour) “se define como la acción de cualquier miembro de la organización que viola las normas morales de la sociedad ampliamente aceptadas”.

La investigación sobre la toma de decisiones éticas agrupa en tres categorías la gran cantidad de variables que influyen en el proceso: factores relacionados con el problema moral, factores organizacionales y factores individuales (Trevino *et al.*, 2006; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008; Fraedrich *et al.*, 2011).

Figura 3.1: Factores de influencia en el proceso de toma de decisiones éticas.  
Fuente: Elaboración propia a partir de Treviño *et al.* 2006. y Kish-Gephart, *et al.* 2010



Los factores relativos a la percepción del problema moral están englobados principalmente en la *intensidad moral*, que es “la magnitud del imperativo moral relacionado con un problema en una determinada situación” (Jones, 1991, p. 372). Este constructo se compone de seis dimensiones: magnitud de las consecuencias, consenso social, probabilidad del efecto, inmediatez temporal, proximidad y concentración de los efectos. De acuerdo con Jones, la intensidad moral afecta a todas las fases del proceso de toma de decisiones éticas, desde la conciencia moral hasta el comportamiento.

Los factores organizacionales tienen también una gran influencia en las decisiones morales y en los comportamientos éticos: la cultura ética de la organización, la obediencia

a la autoridad, la estructura de recompensas y castigos, el contexto del puesto de trabajo, los códigos de conducta, las políticas y normas de la empresa, la influencia de los líderes y la estructura de la organización (Treviño *et al.*, 2006; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008; Kish-Gephart *et al.* 2010; Fraedrich *et al.* 2011).

Por último, en relación con los factores individuales que afectan al proceso de toma de decisiones éticas, la investigación ha tratado de identificar aquellos que mejor predicen el comportamiento no ético (o ético). Los estudios que analizan estos factores han abordado tanto su influencia en todo el proceso de toma de decisiones como sus efectos en un componente específico del modelo de Rest. Los investigadores se han centrado fundamentalmente en los factores demográficos, psicológicos, cognitivos y emocionales. Sin embargo, hasta ahora la investigación ha ignorado las cualidades o hábitos de las personas (Cawley *et al.*, 2000; Wright y Goodstein, 2007). Hasta donde sabemos, solamente Hannah *et al.* (2011) y Crossan *et al.* (2013) han abordado el estudio de estos factores y su influencia en el proceso de toma de decisiones ético. Hannah *et al.* (2011) examinan cómo la *madurez moral* (compuesta por identidad moral, complejidad y habilidad metacognitiva) y la *inclinación moral* (coraje moral, eficacia y propiedad) mejoran la cognición moral del individuo y la propensión a actuar con ética. Por su parte el trabajo de Crossan *et al.* (2013) recupera los conceptos de virtudes, fortalezas del carácter y valores para incorporarlos al proceso de toma de decisiones. Sin embargo, no formulan hipótesis sobre las posibles relaciones entre esas variables y los componentes del modelo de toma de decisiones.

Por lo tanto, si bien existe consenso sobre algunos de los factores que afectan al comportamiento ético, el estudio de cómo otras cualidades de las personas influyen en la toma de decisiones merece especial atención. Como Hannah *et al.* (2011) destacan, las investigaciones anteriores han abordado las capacidades cognitivas que las personas necesitan para reconocer un problema moral, para hacer juicios morales y para generar una motivación moral, pero han sido incapaces de explicar qué otras capacidades se necesitan para comportarse éticamente. Esto nos lleva sugerir que las *competencias morales* pueden influir en el proceso de toma de decisiones éticas. Nuestra propuesta sobre dichas competencias morales se basa en la investigación sobre la ética de la virtud, y propone la consideración de las competencias morales como virtudes en el lugar de trabajo.

### 3.3 Competencias y Virtudes

#### *Competencias*

La gestión por competencias puede definirse como “la aplicación de un conjunto de competencias a la gestión de los recursos humanos de manera que el resultado contribuya eficaz y eficientemente a los resultados organizacionales” (Draganidis y Mentzas, 2006, p. 55). La gestión por competencias identifica los conocimientos, habilidades y recursos clave que los empleados o una organización tienen para conseguir sus objetivos (Alles, 2000, 2007; Draganidis and Mentzas, 2006; HAY Group, 2004; Boyatzis, 2008, 2009). La primera propuesta de la competencia como un factor crítico para distinguir el rendimiento excelente se debe a McClelland (1973). Desde entonces la gestión por competencias se ha convertido en una práctica ampliamente implementada en las organizaciones (Boyatzis, 2008). En general, las competencias se entienden como el conjunto de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que permiten a las personas alcanzar un resultado excelente en un determinado puesto o tarea (Boyatzis 1982; Spencer y Spencer 1993; Cheetham y Chivers, 2005). La tipología y clasificación de las competencias son muy variadas y dependen del contexto y del propósito para el que se utilizan (Alles, 2007; Cardy y Selvarajan, 2006a). En concreto, las competencias se aplican asiduamente en los siguientes ámbitos de trabajo (Hoffmann, 1999; Levy-Leboyer, 1997): gestión de los recursos humanos, relaciones laborales, educación y psicología. Cada uno de ellos utiliza una particular versión de las competencias, dando lugar a lo que Hoffmann (1999) denomina “un concepto con múltiples facetas”. Así, en el campo de la gestión de los recursos humanos, las competencias hacen referencia a las características requeridas por un individuo en su puesto de trabajo. El uso del término competencia que se hace en el ámbito de las relaciones laborales está relacionado con los estándares requeridos para un determinado puesto de trabajo. En educación, la competencia se relaciona con los comportamientos observables, que se alcanzarán tras un proceso de enseñanza-aprendizaje. Por último, desde la psicología, las competencias son definidas como las características subyacentes que posee un individuo. A continuación vamos a analizar brevemente cada uno de estos ámbitos para poder entender mejor el concepto de competencia y su relación con el carácter de las personas y sus comportamientos.

En el campo de los recursos humanos y la consultoría estratégica, las competencias son las características individuales o *atributos requeridos* para obtener un desempeño excelente en un determinado puesto de trabajo, y por tanto, difieren unas de otras dependiendo de los objetivos de las empresas y los resultados requeridos para obtener ese desempeño excelente (Levy-Leboyer, 1997; Cardy and Selvarajan, 2006a; Alles, 2007).

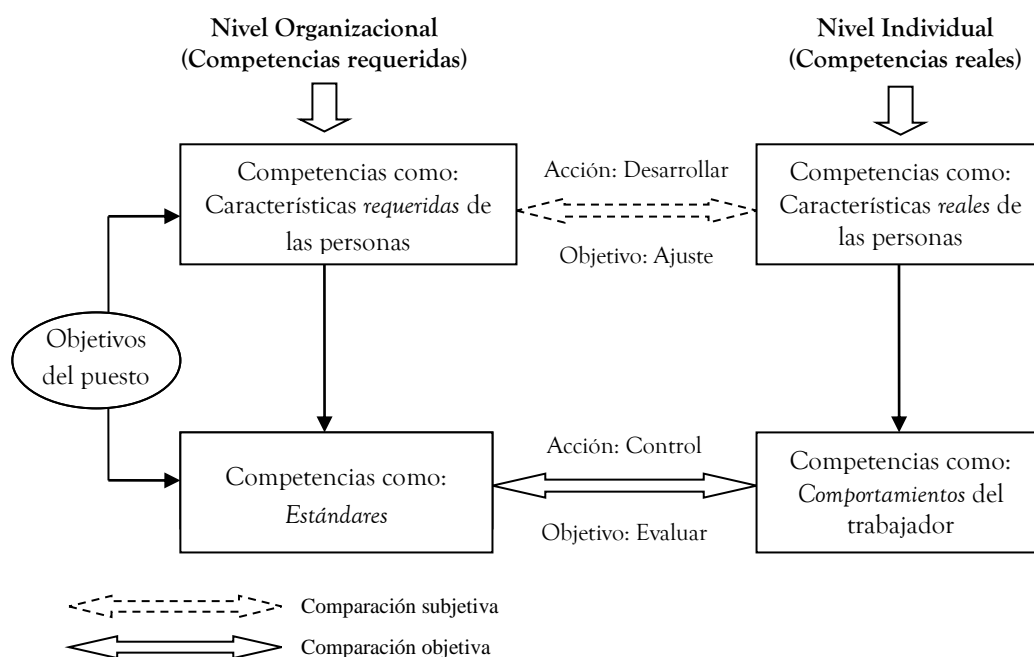
En el ámbito laboral, se suele utilizar el término de competencia laboral y se define como un *estándar o rendimiento requerido* en la descripción del puesto de trabajo y se usa para definir las categorías profesionales (Hoffmann 1999; Cheetham y Chivers, 2005; Guillén et al., 2007). Ese estándar o rendimiento requerido se basa en la idea de la consecución de los objetivos de productividad o eficiencia en el lugar de trabajo (Hoffmann, 1999) y por tanto se refiere a los comportamientos, las tareas y las funciones necesarios para rendir en un puesto de trabajo, y no tanto a los atributos personales del individuo que ocupa el puesto (Cheetham and Chivers, 2005). Esos estándares se utilizan como competencias verificables y certificables.

Desde una perspectiva del proceso enseñanza-aprendizaje, la competencia es el resultado esperado después de un proceso de aprendizaje o entrenamiento (Hoffmann, 1999; Gamero, 2009; Guillén et al., 2007). En este contexto la competencia tiene que ser demostrada, observada y evaluada como requisito para obtener la acreditación de “competente” (Hoffmann, 1999). Por tanto, estos *comportamientos observables* deben ser medibles (Boam y Sparrow, 1992; Bowden y Masters, 1993; Levy-Leboyer, 1997), y obtenerse como el resultado de un proceso de aprendizaje.

En psicología, una competencia es una “característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o un rendimiento superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993, p. 9). Por tanto, el enfoque psicológico de las competencias se basa en los atributos del individuo que determinan su rendimiento superior (Spencer y Spencer, 1993; Alles, 2007). Estas *características propias de un individuo* son consideradas como competencias atribuidas y percibidas (Levy-Leboyer, 1997).

Figura 3.2: Las cuatro acepciones del término competencia.

Fuente: Elaboración propia



La Figura 3.2 muestra las 4 caras de las competencias que resultan de los 4 ámbitos descritos. En primer lugar, de acuerdo con su misión, visión y valores, cada organización debe desarrollar una lista de objetivos de cada puesto de trabajo que le permita alcanzar las metas propuestas (Levy-Leboyer, 1997; Hoffmann, 1999; Alles, 2000, 2007). Esos objetivos del puesto definen una lista de características *requeridas* y de comportamientos asociados a esas competencias (*estándares*). En segundo lugar, cada trabajador tiene sus *características específicas* desarrolladas por la experiencia en su puesto de trabajo y que demuestra en el desarrollo de sus tareas diarias. Esos *comportamientos observados* se comparan con los comportamientos requeridos (*estándares*) para generar los mecanismos correctores en caso de detectarse alguna desviación. Si la hubiera, se activará alguna herramienta de gestión de los recursos humanos para desarrollar la competencia del trabajador hasta el nivel requerido por el puesto de trabajo (Alles, 2000; Draganidis y Mentzas, 2006; Cardona y García-Lombardía, 2008). El nivel organizacional muestra las competencias requeridas, mientras que el nivel individual muestra las competencias existentes, es decir, las que posee el individuo.

En conclusión, podemos afirmar en base a nuestra revisión de la literatura que las competencias pueden ser consideradas como un conjunto de conocimientos, aptitudes habilidades y destrezas, reales o deseables, que tienen como objetivo la excelencia en el desempeño de una determinada tarea o trabajo.

### *Virtudes*

La ética de la virtud está considerada como un enfoque valioso en la ética de los negocios, especialmente desde los escritos de R. Solomon (1992a, 1992b). Desde un punto de vista filosófico, se ha propuesto como alternativa a otras teorías éticas como el deontologismo o el utilitarismo (Cawley et al., 2000; Chun, 2005). Estas teorías están interesadas en establecer los principios o normas universales que permitan juzgar el comportamiento humano, mientras que la ética de la virtud está interesada en los rasgos del carácter que se relacionan con la excelencia humana (Hartman, 1998; Solomon, 1999a; Velasquez, 2006; Wright y Goodstein, 2007; Melé 2009; Fraedrich *et al.*, 2011; Alzola, 2012; Audi, 2012). La ética de la virtud destaca la capacidad de los individuos para hacer juicios sobre las mejores alternativas para cada situación y, por tanto, para mejorar la toma de decisiones (Melé, 2005, 2012; Bastons, 2008; Fontrodona et al. 2010; Beabout, 2012). Además, el concepto de virtud puede ser usado acertadamente para describir el comportamiento de las personas en las organizaciones y proporciona una valiosa descripción de lo que es un buen gestor o un excelente *manager* (Dyck y Kleysen, 2001; Whetstone, 2003). Últimamente, numerosos trabajos en el ámbito de la ética de los negocios han destacado que las virtudes benefician tanto a las personas como a las organizaciones (Cameron *et al.* 2003; Cameron *et al.* 2004; Chun, 2005; Giacalone *et al.* 2005; Wright y Goodstein, 2007).

Sin embargo, a pesar de que una extensa línea de investigación utiliza el enfoque de la ética de la virtud aplicado a la gestión, se han despertado serias dudas sobre su aplicabilidad práctica (Koehn, 1998; Moore, 2002; Whetstone, 2003; Chun, 2005).

La virtud puede ser definida como: “rasgos del carácter que constituyen elementos admirables en la psicología de una persona. Tener una virtud es tener un rasgo del



carácter encomiable, adecuado para conseguir la clase particular de bien con respecto al cual el rasgo es considerado como virtud” (Audi, 2012, p.1).

Basándonos en los trabajos anteriores de varios autores, pero especialmente Alzola (2012), Aristóteles (1999), Audi (2012), García (2003), Hackett y Wang (2012), MacIntyre (1987), Melé (2005, 2009), Peterson y Seligman (2004), Pieper (1965), Rodríguez (2004), Wright y Goodstein (2007), podemos destacar las siguientes características de la virtud: Primero, es una fortaleza del carácter, es decir, es voluntaria, estable y difícil de adquirir y perder. Segundo, se adquiere por la experiencia, en el sentido de que no es un rasgo innato, sino un hábito adquirido por la repetición continuada de actos virtuosos. Tercero, facilita los comportamientos, es decir, que dirige las acciones. Esta característica es lo que la teoría clásica de la virtud ha denominado facilidad y presteza (García, 2003; Rodríguez, 2004). Cuarto, se manifiesta a través de diferentes circunstancias. Esto implica consistencia en el comportamiento, ya que una persona que posee una virtud actuará consistentemente en diferentes situaciones (Alzola, 2012). Quinto, cada virtud sirve para un tipo específico de actos. En otras palabras, las virtudes son criterios para la regulación de los bienes, las acciones y las pasiones a las que se refieren, teniendo en cuenta sus propios fines (MacIntyre, 1987; Oderberg, 1999; Rodríguez, 2004). Según la definición propuesta por Audi, cada virtud está orientada a sus *tipos particulares de bienes con respecto a los cuales el rasgo del carácter es considerado una virtud*.

#### *Las competencias como virtudes*

Teniendo en cuenta lo que hemos presentado hasta ahora, vamos a justificar porqué las competencias pueden ser consideradas como virtudes que cada persona adquiere y desarrolla en el lugar de trabajo. Con este objetivo vamos a intentar mostrar como las competencias cumplen las características de la virtud que hemos establecido anteriormente:

- Una competencia, al igual que una virtud, es una fortaleza del carácter voluntaria, estable y difícil de adquirir y de perder. En este sentido, la literatura en gestión de

competencias destaca que solamente con esfuerzo un empleado o directivo adquirirá una determinada competencia (Levy-Leboyer, 1997; Cheetham y Chivers, 2005). Y una vez adquirida, esa persona la mantendrá por un largo período de tiempo (Guion, 1991, citado por Spencer y Spencer, 1993).

- *Una competencia, al igual que una virtud, se adquiere por la experiencia.* El acento de las competencias recae en las características específicas requeridas para un puesto específico que solo pueden ser adquiridas por la experiencia, tal y como han destacado los teóricos y expertos en competencias (Boyatzis, 1982; Levy-Leboyer, 1997; Cheetham y Chivers, 2005). Las competencias no son sólo conocimientos, sino todas esas habilidades y destrezas puestas en práctica de manera continuada para alcanzar un rendimiento superior. De hecho, desde la perspectiva educacional, las competencias solo pueden ser evaluadas después de un proceso en el que las competencias han sido practicadas por el estudiante (Gamero, 2009; Guillén et al., 2007).
- *Una competencia, al igual que una virtud, facilita el buen comportamiento.* Existe una relación causal entre las competencias de una persona y su rendimiento en el lugar de trabajo (Levy-Leboyer, 1997). Esto es lo que el enfoque de competencias ha venido reclamando desde los trabajos seminales de David McClelland (1973).
- *Una competencia, al igual que una virtud, se manifiesta a través de una diversidad de condiciones.* Las competencias se refieren al conjunto de características de una persona que facilitan un rendimiento excelente en un puesto de trabajo determinado bajo un amplio abanico de circunstancias (HAY Group, 2004; Boyatzis, 2008). Estas características individuales se unen para crear una fortaleza del carácter unificada y estable que “indique formas de comportamiento o pensamiento generalizables ante diferentes situaciones” (Guion, 1991, citado por Spencer y Spencer 1993, p. 9). Por tanto, la competencia de una persona cumple la condición de consistencia del comportamiento.

- Cada competencia, al igual que las virtudes, sirven para una clase específica de comportamientos. Desde el enfoque de competencias, los comportamientos adecuados para una tarea específica requerirán una cierta competencia que facilite ese comportamiento (Cardy y Selvarajan, 2006a).

Por tanto, las competencias pueden ser consideradas como virtudes en el lugar de trabajo.

### 3.4 Las Competencias Morales: las cuatro virtudes cardinales

#### *Las competencias morales como virtudes morales*

Como nuestro interés está en el proceso de toma de decisiones éticas, vamos a centrarnos en el significado más extendido del término virtud, el de las virtudes morales. Estas virtudes se refieren al florecimiento humano y son entendidas como “una disposición a actuar, desear, y sentir que implica el juicio y lleva a una excelencia humana reconocible o instancia del florecimiento humano” (Yearley, 1990, p. 13). Si, tal como hemos visto, las virtudes de una persona en su lugar de trabajo son sus competencias, proponemos que las virtudes morales en ese lugar de trabajo serían las competencias morales, es decir, un tipo de competencias que permite a los empleados dirigirse hacia su desarrollo como ser humano en el puesto de trabajo (Melé, 2012). Definimos una competencia moral de una persona como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades adquiridas a través de la experiencia, que facilitan el desarrollo de los comportamientos éticos en el lugar de trabajo. Algunas competencias destacadas por los investigadores pueden facilitar el desarrollo de esos comportamientos éticos en el lugar de trabajo y por tanto pueden ser consideradas competencias morales: sentido moral y honestidad/integridad (Levy-Leboyer, 1997); ética, prudencia, justicia, fortaleza e integridad (Alles, 2007a); responsabilidad, integridad, honestidad, equidad, lealtad, orden y disposición para servir (Guillén *et al.*, 2007); coraje moral (Sekerka *et al.*, 2009); y disponibilidad para servir, sabiduría práctica, justicia, honestidad, fortaleza, magnanimidad, moderación, humildad, etc. (Melé, 2012). Estas competencias morales representan capacidades mentales internas y relacionadas con la voluntad, adquiridas por

el desarrollo continuado de comportamientos éticos capaces de responder a los problemas éticos de forma consistente (es decir, frente a situaciones o condiciones diferentes), estable (es decir, a lo largo del tiempo) e integrada (es decir, acorde con otras competencias similares).

#### *La universalidad de las virtudes morales*

A lo largo de la historia y en diferentes sociedades, se han presentado una gran diversidad de virtudes, debido al hecho de que las sociedades demandan ciertas virtudes específicas o consideran algunas de ellas más adecuadas que otras (MacIntyre, 1987; Chun, 2005; Fraedrich *et al.*, 2011). Los investigadores en los ámbitos de los negocios y la psicología han propuesto varias listas de virtudes morales (Cawley *et al.* 2000; Libby y Thorne, 2007; Murphy, 1999; Shanahan y Hyman, 2003; Whetstone, 2003; Hackett y Wang, 2012). Algunas de esas listas obtenidas de la revisión de la literatura pueden verse en la Tabla 3.1. Se podría pensar viendo estas listas, que las virtudes son relativas al momento y a la sociedad como muchos teóricos de la virtud defienden (Solomon, 1999a; Whetstone, 2003). Entonces la pregunta es ¿hay virtudes relativas al momento histórico y a la sociedad o son las virtudes universales?

Virtudes universales significa virtudes atemporales e interculturales. Peterson y Seligman (2004) han comparado los catálogos más conocidos de virtudes de la historia. Además Peterson y Seligman (2004) y Dahlsgaard *et al.* (2005) han analizado las tradiciones más ampliamente influyentes del pensamiento en la historia humana, como el confucionismo, el budismo, el cristianismo y el islam, entre otros. Ambos trabajos concluyen que hay convergencia a través del tiempo, lugar y de las tradiciones intelectuales sobre ciertas virtudes fundamentales: sabiduría, justicia, coraje, templanza, humanidad y transcendencia. Peterson y Seligman proponen una clasificación jerárquica de caracteres positivos, compuesta por las seis virtudes fundamentales y 24 fortalezas del carácter. Las fortalezas del carácter son consideradas como “los ingredientes psicológicos – procesos o mecanismos- que definen las virtudes. Dicho de otra forma, son las rutas distinguibles que muestran una u otra de las virtudes” (Peterson y Seligman, 2004, p. 13).

**TABLA 3.1**  
Listado de virtudes en el trabajo: una muestra comparativa

<i><b>Autores</b></i>	<i><b>Objetivo</b></i>	<i><b>Metodología</b></i>	<i><b>Muestra</b></i>	<i><b>Virtudes</b></i>
Santo Tomás de Aquino (1273)	General: Virtudes cardinales y su jerarquía	- Análisis filosófico		<b>Prudencia</b> <i>Partes subjetivas:</i> Personal, Familiar , Política <i>Partes integrales:</i> Memoria, Inteligencia, Razón, Sagacidad, Docilidad, Providencia, Circunspección, Cautela <i>Partes potenciales:</i> Eubulia (Buena deliberación); Synesis (buen juicio de acuerdo con el sentido común); Gnome (buen juicio en casos excepcionales) <b>Justicia</b> <i>Partes subjetivas:</i> Legal, Conmutativa, Distributiva <i>Partes integrales:</i> hacer el bien; evitar el mal <i>Partes potenciales:</i> Gratitud, Veracidad, Amabilidad, Generosidad, Religión, Piedad, Beneficencia, Afabilidad <b>Fortaleza</b> <i>Partes integrales:</i> Magnanimidad, Magnificencia, Paciencia, Perseverancia <b>Templanza</b> <i>Partes subjetivas:</i> Moderación, Castidad <i>Partes Integrales:</i> Honestidad, Decencia <i>Partes potenciales:</i> Continencia, Dulzura, Misericordia, Modestia, Humildad, Mansedumbre
Murphy (1999)	Marketing Internacional	- Proposición Teórica		<b>Integridad</b> <b>Justicia</b> <b>Confianza</b> <b>Respeto</b> <b>Empatía</b>
Cawley et al. (2000)	General	- Cuestionario - Análisis Factorial	390 estudiantes	<b>Ingenio:</b> Ingenioso, Determinado, Perseverante, Persistente, Confiado, Sagaz, Auto-estima, Fuerte, Inteligente, Entusiasta, Independencia <b>Orden:</b> Ordenado, Disciplinado, Serio, Decente, Razonador, Escrupuloso, Moderado, Abnegado, Abstemio, Obediente , Conservador Cuidadoso, Ordenado, Austero, Limpio <b>Empatía:</b> Empático, Preocupado, Considerado, Amigable, Simpático, Afable, Sensible, Caritativo, Compasivo, Generoso, Gracioso, Educado, Cauteloso <b>Serenidad:</b> Sereno, Tolerante, Pacífico, Paciente, Misericordioso
Dyck y Kleysen (2001)	Directivos: Virtudes cardinales como descripción de actividades de gerencia	- Análisis de video	87 estudiantes	<b>Prudencia</b> <b>Justicia</b> <b>Fortaleza</b> <b>Templanza</b>
Shanahan y Hyman (2003)	General	- Cuestionarios con un escenario base - Análisis factorial	445 estudiantes	<b>Incorruptibilidad</b> <b>Ética protestante del trabajo</b> <b>Confiabilidad</b> <b>Respeto</b> <b>Empatía</b> <b>Piedad</b>

Whetstone (2003)	Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas</li> <li>- Cuestionarios</li> </ul>	100 Directivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Honesto</li> <li>- Confiable; Dedicado</li> <li>- Responsable; Justo, Demuestra Integridad</li> <li>- Leal, Fe; Moderado; Educado, Respetuoso con los demás; Flexible, Adaptable; Demuestra Perspectiva, Juicioso; Trabaja duro; Persona Familiar</li> <li>- Persistente; Genuino; Compasivo, Cuidadoso; Innovador, Buen ciudadano</li> </ul>
Peterson y Seligman (2004)	General: Virtudes y Fortalezas del carácter	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión histórica</li> </ul>		<b>Sabiduría y conocimiento:</b> Creatividad, Curiosidad, Apertura de mente, Amor a aprender, Perspectiva <b>Justicia:</b> Ciudadanía, Equidad, Liderazgo <b>Coraje:</b> Coraje, Perseverancia, Integridad, Vitalidad <b>Templanza:</b> Piedad, Humildad y Modestia, Prudencia, Auto-control <b>Humanidad:</b> Amor, Amabilidad, Inteligencia social <b>Transcendencia:</b> Apreciación de la Belleza y la Excelencia, Gratitud, Esperanza, Humor, Espiritualidad
Libby y Thorne (2007)	Audidores: Virtudes de los auditores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios</li> <li>- Análisis Factorial</li> </ul>	376 Contables	<b>Virtudes Instrumentales:</b> Diligente, Alerta, Cuidadoso, Ingenioso, Consultivo, Cooperativo, Bravo <b>Virtudes morales obligatorias:</b> Integridad, Escepticismo sano, Independencia, Objetividad, Basada en Principios, Veraz <b>Virtudes morales no obligatorias:</b> Altruismo, Benevolencia, Preocupado por el interés público, Iluminado, Ecuánime <b>Otras Virtudes:</b> Alegre, Educado, Sensible, con Tacto, Pensativo, Cálido
Riggio et al. (2010)	Líderes: Virtudes de los líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestionarios</li> </ul>	372 Directivos	<b>Prudencia</b> <b>Justicia</b> <b>Fortaleza</b> <b>Templanza</b>
Hackett y Wang (2012)	Líderes: Virtudes de los líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión histórica</li> </ul>		<b>Prudencia</b> <b>Justicia</b> <b>Fortaleza</b> <b>Templanza</b> <b>Humanidad</b> <b>Sinceridad</b>
Melé (2012)	Líderes: Competencias morales en los líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis filosófico</li> </ul>		<b>Sabiduría Práctica</b> <b>Relacionales:</b> Justicia, Honestidad, Compromiso, Cuidado, Bondad, Gratitud, Perdón, Solidaridad, Administración, Religión <b>Fortaleza:</b> Coraje, Audacia, Magnanimidad, Proactividad, Constancia, Orden, Disposición para aprender <b>Templanza:</b> Humildad, Diligencia, Optimismo realista, Austeridad, Generosidad, Control de la ira, Sobriedad, Castidad <b>Voluntad de servir</b>

Por otro lado, las virtudes son características conceptuales, demasiado generales y abstractas para ser medidas (Peterson y Seligman, 2004; Wright y Goodstein, 2007). Estas virtudes fundamentales son “ubicuas, cuando no universales” (p. 33) y puede que arraigadas en la biología, es decir, que dependerían de un proceso evolutivo por el cual la solución de ciertas tareas es necesaria para la supervivencia de la especie: “creemos que las virtudes ubicuas son las que permiten al animal humano luchar y triunfar contra lo que es más oscuro dentro de nosotros” (p. 52). En su trabajo empírico, Park *et al.* (2006) también concluyeron que independientemente de la nación o país, existe un conjunto de fortalezas del carácter y son necesarias para una sociedad viable.

De las seis virtudes fundamentales propuestas por Peterson y Seligman vamos a focalizarnos en cuatro: prudencia o sabiduría práctica, justicia, coraje o fortaleza y templanza, que tienen una gran tradición, como comentaremos más adelante. Además, la transcendencia y la humanidad, de alguna manera pueden considerarse parte de la justicia. Esta selección podría ser aceptada incluso por los propios Peterson y Seligman, quienes advirtieron (2004, p. 31): “la clasificación de una fortaleza determinada bajo una de las virtudes fundamentales puede ser debatida. (...) Instamos al lector a no preocuparse demasiado por los detalles de cómo clasificamos las 24 fuerzas bajo las seis virtudes. No hemos medido las virtudes propiamente; son demasiado abstractas y generales. Medimos sólo las fortalezas, y si los datos -por ejemplo- sugieren que la alegría pertenece a cualquier otra, a causa de su co-ocurrencia con otras fuerzas, con mucho gusto la moveremos”.

La Transcendencia se define “en su sentido más amplio como la conexión con algo más alto -la creencia de que hay un sentido o propósito más grande que nosotros mismos” (Peterson y Seligman, 2004, p. 38). Las fortalezas del carácter relacionadas con la transcendencia son apreciación de la belleza y la excelencia, la gratitud, la esperanza, el buen humor y la espiritualidad (religiosidad, fe, propósito). Por otro lado, la humanidad es “la virtud implicada en las relaciones con otros -las fortalezas interpersonales” (Peterson y Seligman, 2004, p. 37). Amor, amabilidad e inteligencia social son las fortalezas del carácter de la humanidad. Según Santo Tomás de Aquino y otros autores (Oderberg, 1999; García 2003, Rodríguez, 2004; Ronheimer, 2007), la transcendencia y la humanidad serían parte de la justicia. En este sentido, las fortalezas del carácter

implicadas en la transcendencia y la humanidad pueden ser consideradas parte de la justicia como se refleja en el catálogo de virtudes de Santo Tomás de Aquino (ver Tabla 3.1).

Estas cuatro virtudes morales: prudencia, justicia, fortaleza y templanza, que son las tradicionales *virtutes cardinales* (ampliamente analizadas en la historia de la filosofía) también han sido objeto de la investigación por parte de diversos autores (Dyck and Kleysen 2001; Melé, 2005; Bastons, 2008; Riggio et al. 2010). El término “cardinales” proviene de la palabra latina “*cardio*” que significa gozne, quicio, o bisagra porque estas cuatro virtudes son el quicio de la puerta de la integridad moral de las personas, o sea, de donde dependen el resto de las virtudes morales (Melé, 2009). Sin embargo, el hincapié en estas cuatro virtudes no tiene su origen en Santo Tomás. Cicerón y Marco Aurelio ya destacaban su importancia, y podemos encontrar referencia a ellas en el Antiguo Testamento (Sabiduría, 8:7). Sin embargo es Platón, el maestro de Aristóteles, quién destaca en su libro *La República* (Libro IV, Sección III) esas cuatro virtudes por su fundamentación en las facultades propias de la naturaleza humana. La *prudencia* es la virtud de la parte racional del alma; la *fortaleza* (también denominada coraje) modera la parte irascible del hombre; la *templanza* (o moderación) consiste en la unión bajo el imperio de la razón de la parte vehemente y los apetitos del hombre. Por último, la *justicia* es una virtud general que consiste en mantener la armonía entre las diferentes partes del alma. Aristóteles describe un amplio abanico de virtudes, entre ellas la prudencia (*phronesis*), la justicia, la fortaleza y la templanza. La fortaleza y la moderación o templanza son dos virtudes morales, descritas como el término medio entre dos vicios (uno por defecto y otro por exceso): la fortaleza es el medio entre la cobardía y la temeridad; y la templanza es el justo término entre la insensibilidad y el desenfreno.

San Ambrosio (330s-397 AD) fue el primero en utilizar el término “virtudes cardinales” para referirse a la prudencia, justicia, fortaleza y templanza. Más adelante, en la edad media, Santo Tomás de Aquino estableció el número, jerarquía y universalidad de las virtudes en su Suma Teológica. Para Santo Tomás, todas las virtudes están organizadas alrededor de las cuatro virtudes cardinales. A partir de Santo Tomás, la teoría de la virtud



quedó claramente establecida en el pensamiento occidental y en la moralidad cristiana, y con ello también lo fue el papel fundamental de las cuatro virtudes cardinales.

Según Melé (2005) y Bastons (2008) esas cuatro virtudes cardinales son fundamentales en la toma de decisiones éticas. Las personas están continuamente enfrentadas a problemas morales en el lugar de trabajo y tienen que pasar por el mismo proceso de toma de decisiones éticas, independientemente de la situación, la cultura y la empresa. Las virtudes cardinales tienen un papel fundamental en ese proceso.

*“La regla que garantiza que una decisión sea óptima debería ser: ‘haz cualquier cosa que seas capaz de hacer con el conocimiento preciso y deseando el bien mayor’, de acuerdo con los recursos operativos reales, un conocimiento verdadero y la correcta voluntad. Sin embargo, (...), esta regla no puede ser aplicada sin el desarrollo de las virtudes cardinales, que son las principales competencias morales en la toma de decisiones, porque sin esas competencias no es posible garantizar que una decisión sea realmente óptima” (Bastons, 2008, p. 399).*

Para el objetivo de nuestra investigación, esas virtudes cardinales serán consideradas competencias morales, y son también universales (Alles, 2007; Melé, 2012).

### **3.5 Las Competencias Morales en el Proceso de Toma de Decisiones Éticas**

A continuación, vamos a analizar como las competencias morales afectan a los componentes del proceso de toma de decisiones éticas.

#### *Prudencia*

La prudencia es la virtud que completa y perfecciona la facultad humana de la inteligencia o la razón, es decir, la prudencia es una competencia moral relacionada con el conocimiento y la sabiduría práctica. Desde el enfoque filosófico, Beabout establece que la prudencia: “es la virtud por la que uno adquiere un hábito mental de tal manera que,

en cada situación, se hace excelente para 1) deliberar sobre lo que hacer atendiendo a las particularidades relevantes, 2) hacer en cada caso un buen juicio, y 3) llevar a la práctica esas decisiones” (2012, p. 419). Las primeras dos acciones relativas a la prudencia se denominan habitualmente la *dimensión deliberativa* o cognitiva de la prudencia, y la tercera acción tiene que ver con la *dimensión imperativa* (García, 2003; Pieper, 1965; Rodríguez, 2004). Según Santo Tomás de Aquino (1989), las partes integrales de la prudencia son *memoria* (el conocimiento o la experiencia del pasado), *inteligencia* (la capacidad para penetrar en los hechos y circunstancias presentes y conocerlos en su nuda realidad, es decir, sin perder la objetividad), la *razón* (la habilidad para deliberar cuando se dispone de tiempo), la *sagacidad* (la capacidad para valorar los pros y los contra cuando no hay apenas tiempo para razonar), la *docilidad* (aptitud para recibir consejos), la *providencia* (previsión, aptitud para anticipar el conocimiento), la *circumspección* (atención a las circunstancias) y la *cautela* o *precaución* (la previsión de los posibles obstáculos en la ejecución de una decisión). Melé (2009) ha proporcionado una lista actualizada de esas partes de la prudencia como comportamientos a desarrollar: ejercitar la experiencia, esforzarse por entender, buscar consejo, practicar la sagacidad, reflexionar sobre los datos significativos, tratar de prever las consecuencias, actuar con cautela, desarrollar la circumspección y vivir rectamente.

Desde el enfoque de las competencias, Alles (2007, p. 70) define la competencia moral de la prudencia como: “sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común”. Esta autora ofrece posteriormente una lista de comportamientos relacionados con la competencia de la prudencia. Anteriormente establecimos que las competencias morales son un conjunto de conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas adquiridos por la experiencia que facilitan el desarrollo de comportamientos en un puesto de trabajo. Por lo tanto, desde el enfoque de competencias, para la competencia moral de la prudencia, la *memoria* incluye esos conocimientos necesarios para hacer juicios correctos (principios, normas y otros estándares éticos: la regla de oro, el bien común, la perspectiva utilitarista, el punto de vista deontológico, las experiencias personales pasadas, etc.); la *inteligencia*, la *razón*, la *sagacidad* y la *cautela* representan esas

habilidades y destrezas necesarias para deliberar; y por último, la *docilidad*, la *providencia* y la *circumspección* tratan de las actitudes requeridas para ejecutar la decisión ética.

En relación al proceso de toma de decisiones éticas, se podría argumentar que la prudencia afecta a los tres primeros componentes: sensibilidad moral y juicio moral (a través de la dimensión deliberativa de la prudencia) y a la intención moral (a través de la dimensión imperativa). Como dice Santo Tomás de Aquino: “sobre las acciones humanas versan tres actos de la razón: el primero es el consejo (la deliberación), el segundo es el juicio (la sentencia), y el tercero es el precepto (el imperio)” (ST, I-II, q57 a6). El consejo o deliberación encaja con lo que Rest denomina *sensibilidad moral*; el juicio o sentencia es lo que en el modelo de Rest se llama *juicio moral*; y por último, el precepto o el imperio consiste en la formación de una intención o *motivación moral*. La prudencia como virtud de la razón práctica debe afectar a esos tres actos. Veamos ahora como se producen esas influencias.

Un proceso de toma de decisión ética se inicia con la etapa de percepción o conciencia, que tiene como objetivo reconocer e identificar el problema moral usando todos los recursos disponibles para el tomador de la decisión. Rest y Narváez (1994, p. 23) han definido la sensibilidad moral como “la conciencia de cómo nuestras acciones afectan a otras personas. Esto implica ser consciente de las diferentes líneas de acción posibles y como cada una de esas líneas de acción podría afectar a las partes implicadas. Implica la construcción imaginativa de escenarios posibles, y reconocer la cadena de causas y consecuencias de los sucesos en el mundo real; implica la empatía y la habilidad de ponerse en lugar de otros”. Por tanto, para mejorar la conciencia o percepción en el proceso de toma de decisiones éticas, es necesario saber y prever los resultados externos de nuestras acciones posibles. Más específicamente, podemos considerar dos operaciones diferentes relacionadas con la sensibilidad moral. La primera implica la construcción de diferentes alternativas y la segunda se refiere a percibir las posibles consecuencias o resultados de cada una de esas alternativas. En relación a la construcción o definición de las alternativas, Bastons (2008, p. 393) destaca la importancia de la correcta percepción del problema ya que “el problema de decisión en ética no es solo ‘elegir’, sino ‘construir’ el problema correctamente, porque las alternativas no nos vienen dadas, sino que nos las

damos a nosotros mismos. No solo elegimos *entre* alternativas, también elegimos *las alternativas*". Esta elección de alternativas es verdaderamente parte de la percepción del problema, porque la definición de un problema vendrá dado por la selección de alternativas que hacemos. Sin embargo, la creación de alternativas interesantes no es la única manera de desarrollar la sensibilidad moral. Un individuo tiene que ser capaz de anticipar los resultados de cada alternativa y las consecuencias de esos resultados en otras personas.

En relación a la segunda operación de la sensibilidad moral, el darse cuenta de las consecuencias o resultados de cada alternativa, es decir, cómo el sujeto comprende la dimensión ética de una situación, Melé (2005) afirma que la sabiduría práctica ayuda a los individuos a comprender el bien moral en cada acción particular. En esta etapa del proceso de toma de decisiones éticas, para las dos operaciones relacionadas con la sensibilidad moral, la *memoria* (conocimientos) y la *providencia* deberían ser especialmente útiles, ya que permiten a los individuos entender las causas de los problemas y diseñar alternativas. Dado que la persona con prudencia ha estado almacenando conocimientos provenientes de la experiencia, él o ella será capaz de adaptarse a las peculiaridades relevantes de cada situación (Beabout, 2012).

No obstante, el conocimiento *per se* no es suficiente. Como muchos estudios muestran, el conocimiento adquirido por la formación en ética y la educación no siempre está positivamente relacionado con una conciencia moral elevada (Trevino *et al.*, 2006; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). Dicho de otro modo, el conocimiento no garantiza la competencia moral que mejora la sensibilidad moral a menos que se combine con otros componentes de las competencias como las *destrezas*, *habilidades* o *actitudes*. Todos estos componentes son los que ayudan a reconocer los intereses implicados en cada decisión y anticipar los posibles resultados de cada alternativa. Según Bastons (2008, p. 397), la prudencia, es "la competencia para predecir y formar las estructuras cognitivas, que prevén todos los resultados de las decisiones". La *providencia* (anticipación del conocimiento, previsión) utiliza la *memoria* (conocimientos y experiencias del pasado) y la *inteligencia* (sentido exacto de la realidad) para predecir y anticipar el futuro. Esta previsión es lo principal y más específico de la prudencia (García, 2003). En definitiva,

cuanto más desarrollada está la competencia moral de la prudencia en una persona, mayores probabilidades tiene de percibir que existe un problema moral, definirlo correctamente y diseñar las mejores alternativas. Por tanto podemos afirmar que:

*Proposición 1a. La prudencia afecta positivamente la sensibilidad moral del individuo en su proceso de toma de decisiones.*

En sentido contrario, una persona que es incapaz de evaluar moralmente el impacto de sus acciones sobre la empresa, sus compañeros, los clientes o la sociedad, carece de la competencia moral de la prudencia.

La prudencia también juega un papel importante en el juicio moral, porque es la virtud de la rectitud moral al enjuiciar (Riggio *et al.*, 2010; Beabout, 2012; Melé, 2012).

*“El buen comportamiento requiere deliberación y decisión para poner en práctica una acción. Hacer juicios morales acertados es previo a tomar una buena decisión. En esta deliberación, la sabiduría práctica juega un papel crucial. De nuevo, el conocimiento ético, que incluye un adecuado entendimiento de las normas, principios y valores, que podría ser visto como una acumulación de sabiduría a través del tiempo, puede ayudar también a hacer juicios éticos acertados. (...) Sin embargo, las reglas, principios y valores tienen que ser considerados solo como una ayuda y no como sustitutos de la sabiduría práctica” (Melé, 2005, p. 104).*

En el ámbito de los negocios, numerosos trabajos han destacado la función de la prudencia en general (Dyck y Kleysen, 2001; Melé, 2005; Fontrodona *et al.*, 2010; Beabout, 2012); para los directivos (Bragues 2006, Beabout, 2012); y los líderes (Melé, 2009; Riggio *et al.* 2010; Hackett y Wang, 2012) dado que “la persona prudente siempre toma las decisiones correctas para cada faceta de una buena vida para él o ella, asegurándose de mantener su salud, sus finanzas, sus relaciones sociales, y lo más importante de todo, su virtud moral” (Bragues, 2006, p. 353). La competencia de la prudencia, adquirida a través de la práctica reflexiva y una larga experiencia, ayuda a

quien la posee a discernir lo que es más conveniente y adecuado para cada ocasión de acuerdo con el bien humano, es decir, a descubrir “el justo medio” cuando hay disponibles dos extremos opuestos, uno que se caracteriza por el exceso y el otro por el defecto (Pieper, 1965; Melé, 2012). En este caso son la *razón*, y la *sagacidad* las que utilizan de nuevo la *memoria*, la *inteligencia* y la *circunspección*. En conclusión, podemos afirmar que:

*Proposición 1b. La prudencia afecta positivamente el juicio moral del individuo en su proceso de toma de decisiones.*

Es decir, cuanto más desarrollada está la competencia moral de la prudencia en una persona, más probabilidad hay de que ese individuo haga juicios consistentes con los estándares morales. La capacidad para juzgar la corrección de cada acción específica es el resultado de la razón práctica y la sagacidad. Si esta capacidad desaparece, el razonamiento teórico no se aplicará correctamente aquí y ahora y por tanto el juicio moral fallará. Algunos de esos posibles fallos son descritos como “puntos ciegos” desde la perspectiva psicológica de la eticidad limitada (*bounded ethicality*) (Bazerman y Tenbrunsel, 2011). Melé (2009) considera que para evitar los errores al hacer juicios morales, una persona debe: adoptar una actitud sincera de búsqueda de lo que es el bien; aplicar los principios éticos básicos; someterse a una seria formación en ética (particularmente en los temas relacionados con el campo de trabajo de cada uno); y buscar consejo de personas competentes.

Por último, la prudencia nos ayuda a desarrollar comportamientos éticos a través de la creación de una motivación moral o intención moral. La prudencia es una virtud o competencia cognitiva, que proporciona conocimientos de carácter imperativo o prácticos, más que teóricos o especulativos (Pieper, 1965; Aristóteles, 2009; García, 2003). La prudencia es un hábito de la mente, de manera que facilita el desarrollo de la decisión como un imperativo a la voluntad, es decir, a la intención: esta es la dimensión imperativa de la prudencia. Cuanto más desarrollada está la competencia de la prudencia en una persona, más consistentes con los juicios éticos que con otras razones o valores

personales serán las motivaciones que desarrolle esa persona. Esta afirmación nos lleva a la siguiente proposición:

*Proposición 1c. La prudencia afecta positivamente la motivación moral del individuo en su proceso de toma de decisiones.*

Por tanto, cuando una persona, después de un razonamiento lógico, está adecuadamente capacitado para evaluar moralmente las diferentes opciones, pero él o ella no es capaz de comprometerse con lo que se presenta como justo o bueno, es porque él o ella carece de la competencia moral de la prudencia, no en su dimensión cognitiva, sino en su dimensión imperativa.

La prudencia tiene un papel principal en el proceso de toma de decisiones y una relación especial con las otras tres virtudes cardinales (García, 2003; Rodríguez, 2004; Melé 2005, 2009; Riggio *et al.* 2010). La prudencia “es el fundamento y la madre de todas las otras virtudes cardinales, la justicia, la fortaleza y la templanza. En otras palabras, nadie sino el hombre prudente puede ser justo, fuerte, y templado, y el hombre bueno es bueno en la medida en que es prudente” (Pieper, 1965, p. 3). Por eso los clásicos llamaban a la prudencia “el auriga de las otras virtudes” ” (Rodríguez, 2004; Melé, 2012): “sin la prudencia, el ejercicio de la fortaleza puede aparecer como temeridad, la templanza puede convertirse en fanatismo y la justicia puede convertirse en debilidad” (Riggio *et al.*, 2010, p. 237). Por otra parte, las otras virtudes cardinales apoyan a la prudencia, por tanto para ser prudente, un hombre primero debe ser justo, moderado y valeroso. Para Aristóteles (2009), “no es posible ser bueno sin un estricto ajuste a la práctica, ni tampoco ser prudente sin disposición ética hacia la virtud” (EN, VI, XIII, 1144b). Esta relación entre prudencia y las otras virtudes cardinales se despliega del siguiente modo: la prudencia muestra a la voluntad el bien deseado, y la persona decide llevar a cabo el mandato de la prudencia a través de la voluntad (ejercitando la justicia) y evitar las posibles desviaciones causadas por los apetitos del alma (ejercitando la templanza y la fortaleza) (Pieper, 1965; García, 2003; Rodríguez, 2004). Por otra parte, el ejercicio de estas virtudes (justicia, templanza y fortaleza) hará al individuo más prudente: más capaz de prever las consecuencias de sus acciones sin dejarse llevar por sus deseos y valores personales, mejor

preparado para juzgar rectamente y más dispuesto a proponer siempre las cosas correctas. Por tanto, aunque la prudencia está principalmente relacionada con la sensibilidad moral, el juicio moral y la motivación moral, afecta también al carácter moral o el comportamiento ético a través de su influencia en las otras competencias morales.

Después de considerar la prudencia, que es una virtud intelectual (en su dimensión cognitiva) y una virtud moral (en su dimensión imperativa), vamos a pasar a considerar cómo las otras competencias morales cardinales (justicia, templanza y fortaleza) afectan al proceso de toma de decisiones éticas.

### *Justicia*

La justicia es la actitud permanente de dar a cada uno lo que les corresponde (Pieper, 1965; García, 2003; Rodríguez, 2004). Sin embargo, la justicia es un buen hábito de la voluntad; no de la razón (como la prudencia), ni de los apetitos sensibles (como la fortaleza y la templanza) y por tanto, consiste en una inclinación de la voluntad cierta, adquirida, estable y permanente: una capacidad inmediata de amar y hacer determinados actos (García, 2003). Según Santo Tomás de Aquino las partes integrales de la justicia son *hacer positivamente el bien requerido y evitar el mal* que impide los bienes mencionados (García, 2003). Por tanto, la justicia no es una facultad cognitiva de la persona para decidir lo que se debe hacer, sino un hábito o actitud permanente de la voluntad de realizar actos justos. Esta disposición afectará a la sensibilidad moral y al juicio moral *indirectamente* a través de la prudencia: la justicia ayuda a la prudencia a desarrollar la sensibilidad moral y hacer juicios morales con la actitud permanente de hacer lo correcto (lo justo) en cada ocasión. Por otro lado, la justicia afectará *directamente* a la motivación moral y al carácter moral del individuo a través del hábito de tratar de hacer siempre lo mejor. En otras palabras, cuanto más desarrollada esté la competencia moral de la justicia en una persona, mejores motivaciones morales desarrollará ese individuo (las intenciones serán más consistentes con los juicios morales que con otros valores o razones personales). Por tanto, podemos afirmar que:



*Proposición 2a. La justicia afecta positivamente la motivación moral del individuo en su proceso de toma de decisiones.*

Además, cuanto más desarrollada está la competencia moral de la justicia de una persona, más probable es que convierta en comportamientos sus motivaciones morales. Por tanto,

*Proposición 2b. La justicia afecta positivamente el carácter moral del individuo en su proceso de toma de decisiones.*

Aunque la justicia se aplica normalmente a la relación entre personas o entre un individuo y la sociedad (García 2003; Riggio *et al.* 2010; Melé 2012), hay otro significado de la justicia que está relacionado con la coherencia entre todas las competencias morales (Bastons, 2008):

*“Una decisión se clasifica como óptima solo cuando se hace con fortaleza, prudencia y templanza. Solo cuando estas se estiran al máximo, una acción puede ser “justa”, y es justa porque ajusta o encaja con nuestra realidad, con la realidad externa y con la verdadera realidad de los bienes. Actuar justamente es actuar de acuerdo a la realidad. Y en ese sentido, la justicia implica las otras virtudes, y haciéndolo así garantiza la calidad de un acto unitario” (p. 398).*

### *Templanza*

La templanza es la virtud que controla los apetitos concupiscibles de los seres humanos, es decir, los deseos intensos de perseguir lo que es placentero y evitar lo dañino (Pieper, 1965; Aquinas, 1989; García, 2003; Riggio *et al.*, 2010). A la templanza también se le denomina moderación o autocontrol porque regula las inclinaciones humanas hacia el placer, proporcionando el dominio de sí mismo y evitando los excesos inmoderados (Melé, 2009). Por tanto, la templanza trata de la moderación de los placeres. Pieper (1965) alude al significado primario y esencial de la palabra latina “*temperare*”, que es disponer de varias partes en un todo unificado y ordenado. Para Santo Tomás, las partes

de la templanza son moderación, castidad, honestidad, decencia, continencia, piedad, modestia, mansedumbre y humildad. Para Peterson y Seligman, la templanza está relacionada con las fortalezas que protegen a las personas contra los excesos: el perdón y la misericordia, la humildad y la autorregulación (regular de lo que uno siente y hace; ser disciplinado; controlar el apetito y las emociones). En el enfoque de competencias, según Alles (2005), la competencia de la templanza se refiere a la serenidad y el dominio en todas las circunstancias. Por último, Melé (2012) incluye la humildad, la diligencia, el optimismo realista, la austeridad, la liberalidad en las donaciones, el control de la ira, la sobriedad y el autocontrol sexual como las competencias que pueden ser agrupadas como moderación, “y que corresponden a la virtud clásica de la templanza” (p. 147).

En el proceso de toma de decisiones, la motivación moral se relaciona con la importancia que se da a los valores morales en comparación con otros valores (Rest y Narváez, 1994), porque para comprometerse con una motivación moral “la persona debe dar prioridad a los valores morales sobre los otros valores personales de manera que una decisión se tome para intentar hacer lo que es moralmente correcto” (Rest, 1986, p. 3). Aunque Rest ha indicado algunas posibles causas de la falta de motivación moral, éstas provienen de los teóricos de la psicología (Rest, 1986, p. 14) y no ha contemplado la “debilidad del carácter”. Según Bastons (2008), la templanza es

*“una cualidad que nos permite adaptar nuestras intenciones de acuerdo a nuestro conocimiento racional, incluso cuando nuestros sentimientos, nuestra motivación espontánea, intenten impulsar la acción en otra dirección. En la toma de decisiones, los seres humanos a menudo se enfrentan a diferentes alternativas: hay acciones que son más atractivas desde un punto de vista y otras lo son desde otro punto de vista diferente. El desarrollo de esta virtud está ligado a la forma en la que se resuelven estos conflictos motivacionales” (pp. 397-398).*

Por tanto, la templanza es una competencia moral que puede reforzar la voluntad de mantener una motivación moral después de haber realizado el juicio moral, eludiendo los valores personales no morales y otras tendencias humanas. Cuando una persona ha

desarrollado la competencia moral de la templanza, sus actitudes, valores y motivos le animarán a crear y mantener una intención moral para actuar éticamente. Es decir, cuanto más desarrollada está la competencia moral de la templanza en una persona, mejores motivaciones morales desarrollará ese individuo (las intenciones serán más consistentes con los juicios éticos que con otras razones o valores personales). Por tanto, proponemos:

*Proposición 3. La templanza afecta positivamente la motivación moral del individuo en su proceso de toma de decisiones.*

La ausencia de esta competencia moral puede explicar por qué, incluso sabiendo que algo es incorrecto, un individuo se deja llevar por sus pasiones. Algunas de las actitudes en contra de la moral que se relacionan con la falta de templanza en el lugar de trabajo son: pereza, ociosidad, indolencia (Melé, 2009); falsa humildad, deseo malsano de conocimiento; renuencia a aceptar las propias deficiencias o debilidades (Riggio *et al.* 2010); arrogancia, excesiva dedicación al trabajo, suntuosidad, avaricia y prodigalidad (Melé, 2012).

### *Fortaleza*

La Fortaleza es la virtud que controla las pasiones del apetito irascible de los seres humanos: esperanza, desesperación, miedo, audacia e ira (Pieper, 1965; García, 2003; Rodríguez, 2004). Según Santo Tomás de Aquino (ST II-II q123 a3), “pertenece a la virtud de la fortaleza remover los obstáculos por los que la voluntad se desvía del seguimiento de la razón (...) Por tanto la fortaleza trata de los miedos y las venturas, reprimiendo los miedos y moderando las venturas”. Se compone de magnanimidad, magnificencia, paciencia y perseverancia. Desde la perspectiva psicológica, esta fortaleza del carácter se denomina coraje, según Peterson y Seligman (2004), o coraje moral según Hannah *et al.* (2011), y Sekerka y Bagozzi (2007, 2009). Estos últimos definen el coraje moral como “una práctica constante de la virtud de la fuerza de voluntad” y “la capacidad de utilizar principios interiores para hacer lo que es bueno para otros,

independientemente de la existencia de una amenaza para uno mismo, como una cuestión de práctica” (2007, p. 135). Por su parte Peterson y Seligman (2004), definen coraje como las fuerzas emocionales de la voluntad que implican el ejercicio de la voluntad para cumplir con las metas ante oposiciones, ya sean internas o externas. Estas fortalezas del carácter son valentía, persistencia (perseverancia), integridad y vitalidad (entusiasmo, vigor, energía). Desde el enfoque de las competencias (Alles, 2007), la competencia de la fortaleza incluye una actitud permanente de superar el miedo y huir de la temeridad. Por último, Melé (2012), en relación a las competencias morales de los líderes, describe la fortaleza como el esfuerzo para alcanzar objetivos valiosos o resistir las adversidades. También destaca este autor otras competencias morales relacionadas con la Fortaleza: coraje, audacia, magnanimidad, proactividad, paciencia, constancia, orden y disposición a aprender.

En cuanto a los componentes del proceso de toma de decisiones ético, la forma habitual de entender la conexión entre la intención y el comportamiento está claramente influenciada por algunos enfoques psicológicos, que han servido de base a muchos estudios sobre marketing y emprendimiento, entre otros. La Teoría de la Acción Razonada (Fishbein y Ajzen, 1975; 2010) y la Teoría del Comportamiento Planeado (Ajzen, 1991) analizan los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de una persona a través de las variables que determinan su intención de comprometerse con una acción concreta. En este marco teórico, las intenciones son un buen predictor del comportamiento (Fishbein y Ajzen, 2010). Sin embargo, esos modelos están diseñados para diseccionar decisiones planeadas o razonadas y, por tanto, no pueden aplicarse *stricto sensu* a todas las decisiones. Nuestro trabajo propone que en un proceso de toma de decisiones éticas, una intención moral dada necesita de ciertos recursos para que sea implantada. En otras palabras, una motivación o intención moral no lleva automáticamente a un comportamiento ético (Sekerka y Bagozzi, 2007). En este sentido, Rest (1986) afirma que el carácter moral (el cuarto componente de su modelo):

*“implica la ejecución e implementación de un plan de acción. La sabiduría popular nos dice que las buenas intenciones están a menudo muy lejos de las buenas obras. El componente 4 implica averiguar la secuencia concreta de*

*acciones, trabajar alrededor de los impedimentos y las dificultades inesperadas, superar la fatiga y la frustración, resistir las distracciones y los engaños y mantener la vista en el objetivo final. La perseverancia, la firmeza, la competencia y el carácter son atributos que llevan al éxito en el componente 4”* (p. 15).

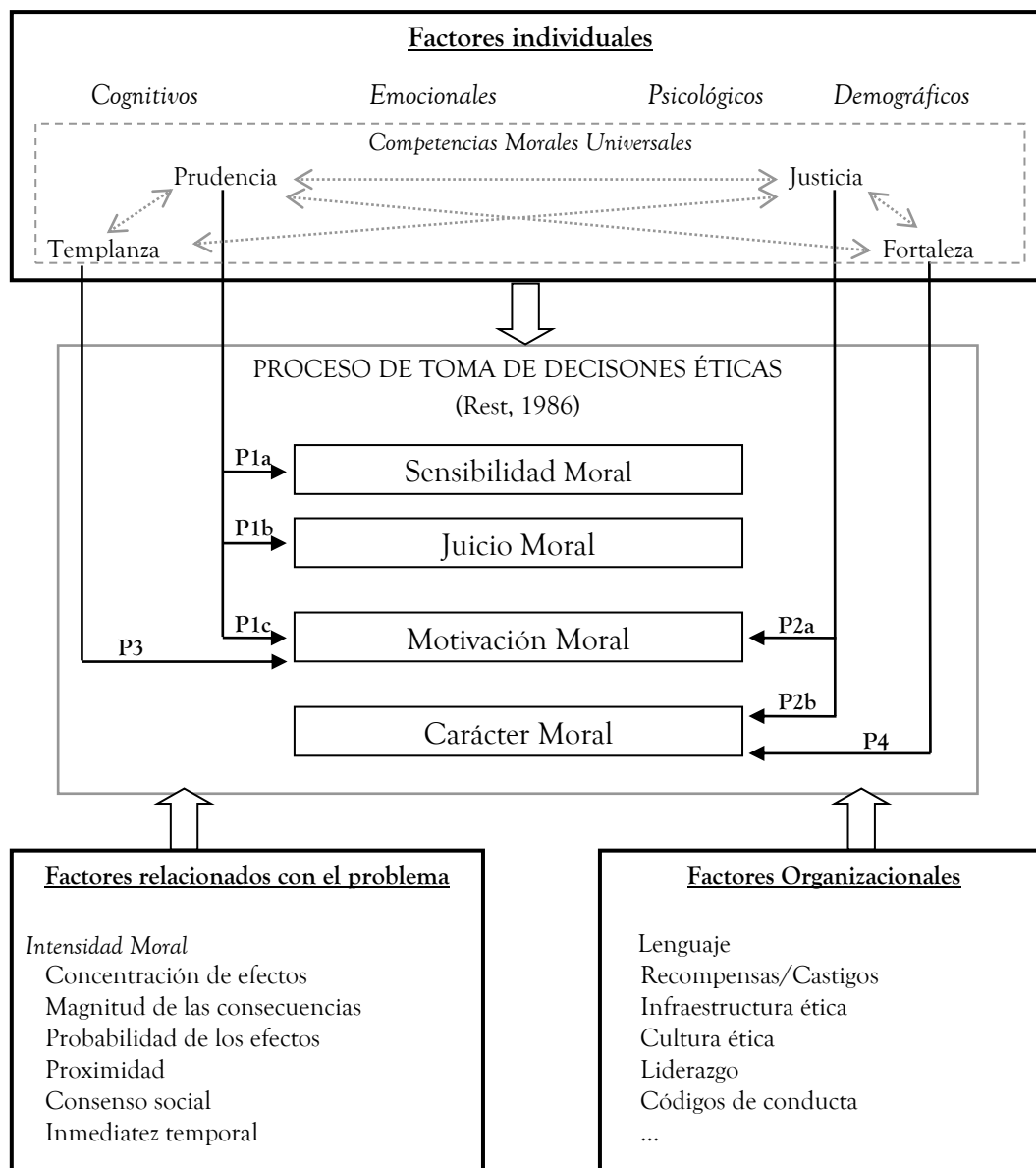
En la misma línea discursiva, Fishbein y Ajzen (2010) afirman que las personas no pueden llevar a cabo sus intenciones si les faltan las habilidades, recursos o el control de la voluntad requeridos para desplegar el comportamiento. Este control requerido de la voluntad incluye motivación, actitudes y habilidades (Fishbein and Ajzen, 2010). Proponemos que la fortaleza, que incluye el tipo de habilidades antes señaladas, facilita el último componente del proceso. En efecto, esas *habilidades* se refieren a las destrezas que son necesarias para llevar a cabo una cierta tarea mental o física. En este sentido, Cheetham y Chivers (2005) afirman que “la competencia ética requiere la aplicación efectiva y apropiada de los valores en el campo profesional y la habilidad para tomar buenas, aunque a veces difíciles, decisiones éticas” (p. 88). La fortaleza es esa capacidad para implementar las decisiones éticas superando todas las posibles dificultades externas e internas (Bastons, 2008, Melé 2012).

Por tanto, cuanto más desarrollada está la competencia moral de la fortaleza de una persona, más probable es que esa persona pase de la motivación moral al comportamiento. Luego podemos hacer la siguiente afirmación:

*Proposición 4. La fortaleza afecta positivamente el carácter moral del individuo en su proceso de toma de decisiones.*

Hasta aquí hemos incorporado al modelo las competencias morales universales y sus efectos sobre cada componente del proceso de toma de decisiones éticas. La Figura 3.2 muestra esas competencias integradas en el modelo:

Figura 3.3: El proceso de toma de decisiones éticas en las organizaciones.  
Integrando las competencias morales.  
Fuente: Elaboración propia.



Por último, debemos considerar brevemente la *integridad* como la unificación de las virtudes morales a través de un comportamiento virtuoso y coherente. La integridad se confunde a menudo con otros términos relativos u otras virtudes como la consistencia personal o el cumplimiento con las normas morales (Koehn, 2005); la honestidad, hacer honor a la palabra de uno o la coherencia con los propios valores (Melé, 2012). Según

Koehn (2005, p. 132), la integridad es “el trabajo compasivo y receptivo de hacerse completamente a uno mismo y feliz de manera duradera a través de separar de forma crítica y asidua lo que verdaderamente somos del falso ego”. Desde la perspectiva confucionista, la integridad es idéntica a la virtud del *jen* (que se puede traducir como benevolencia, humanidad, bondad) y se refiere a la virtud perfecta o completa (Koehn, 2005). De hecho, la integridad puede ser considerada como la plenitud de la virtud (Solomon, 1999b; Melé, 2009, 2012) más que una virtud diferente *per se*. De la misma forma que para ser excelente en un determinado puesto de trabajo un empleado necesita desarrollar todas las competencias asociadas a esa posición, para el desarrollo del florecimiento humano deben desarrollarse de forma armoniosa todas las virtudes o competencias morales. Al igual que a un trabajador que realiza con excelencia sus tareas en su puesto de trabajo se le considera un trabajador “competente”, una persona que de forma armoniosa desarrolla todas sus virtudes (competencias morales) debe ser considerado una persona íntegra.

### 3.6 Conclusiones

En esta parte de nuestra investigación hemos tratado de comprender mejor los factores que facilitan los comportamientos éticos. Para mejorarlos, el estudio del proceso de toma de decisiones ético parece una cuestión importante y así se ha visto desde la investigación en *management*, llegando a convertirse en un campo de investigación emergente. La investigación en este tópico muestra una gran diversidad de factores que pueden influir en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, parece existir un cierto sesgo en la investigación hacia los factores psicológicos, porque han sido tratados con mayor intensidad por la literatura especializada. La inconsistencia en los resultados aportados por la investigación en el proceso de toma de decisiones éticas (Kish-Gephart *et al.*, 2010; O'Fallon y Butterfield, 2005; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008; Trevino *et al.*, 2006) podría deberse a ese sesgo psicológico. Otras características de las personas, como el carácter de los individuos ha sido ignorada en este área (Cawley *et al.* 2000; Wright y Goodstein, 2007), ya que únicamente unos pocos trabajos recientes han abordado este tipo de factores individuales (Hannah *et al.*, 2011; Crossan *et al.*, 2013).

Este capítulo de nuestra investigación ha pretendido mostrar que una serie de cualidades humanas puede ayudar a entender el porqué del comportamiento ético de las personas en las organizaciones. Estas cualidades humanas son: la prudencia, la justicia, la fortaleza y la templanza, conocidas tradicionalmente como las virtudes cardinales. Estas cualidades humanas se han tratado tradicionalmente desde la perspectiva filosófica de la ética de la virtud. Aunque el potencial de esta teoría ética para el estudio de los comportamientos éticos es incuestionable, su aplicabilidad parece estar en duda (Chun, 2005; Whetstone, 2003). De hecho, pocos trabajos han tratado las virtudes en el lugar de trabajo con una metodología empírica (Cawley *et al.*, 2000; Dyck y Kleysen, 2001; Shanahan y Hyman, 2003; Whetstone, 2003; Libby y Thorne, 2007; Riggio *et al.*, 2010).

Para superar este obstáculo hemos propuesto el marco teórico de la gestión por competencias. Dos ventajas principales se pueden considerar al usar las competencias: primero, la gestión por competencias ha desarrollado un marco conceptual para definir, evaluar y desarrollar esas cualidades humanas relevantes para el rendimiento exitoso en una situación particular. Una competencia puede ser medida a través de los comportamientos, que son hechos observables y medibles (Alles, 2007; Levy-Leboyer, 1997). De esta forma, la perspectiva de la gestión por competencias puede ayudar a completar el carácter demasiado teórico y normativo que parece implícito en la investigación ética (Chun, 2005; Moore, 2002; Whetstone, 2003). Además, las competencias son conceptos muy conocidos por los directivos e investigadores en administración de empresas (Boyatzis, 2008). Traer el enfoque competencial al campo del comportamiento ético, puede facilitar un lenguaje común y conocido tanto a los investigadores como los profesionales en los campos de la ética y los negocios. Utilizando como base teórica tanto la ética de la virtud como la gestión por competencias, hemos sido capaces de mostrar que las competencias pueden ser consideradas virtudes en el lugar de trabajo y, por tanto, las competencias morales pueden ser consideradas virtudes morales. Esto nos permite posicionar el tema de las cualidades humanas que facilitan el comportamiento ético en el campo de la gestión por competencias.



La última cuestión que hemos tratado en esta investigación ha sido cómo esas competencias morales afectan el proceso de toma de decisiones éticas. Hemos analizado la influencia de cada competencia en los componentes del proceso de toma de decisiones éticas (sensibilidad moral, juicio moral, motivación moral y carácter moral): la prudencia influirá en la sensibilidad moral, el juicio moral y la motivación moral; la justicia influirá los componentes del proceso de toma de decisiones éticas relacionados con la voluntad: la motivación moral y el carácter moral; la templanza ayudará a crear una motivación moral para desarrollar un comportamiento ético; por último, la fortaleza reforzará el carácter moral para acometer ese comportamiento ético. Es interesante hacer ver que esas competencias morales pueden no solo mejorar el proceso de toma de decisiones éticas, sino cualquier proceso de toma de decisiones llevado a cabo por la persona (Guillén, 2006).

Nuestro trabajo tiene algunas implicaciones interesantes para la gerencia. Muchos directivos no saben cómo incorporar la ética a sus organizaciones (Whetstone, 2003). Por un lado, las teorías éticas no proveen de una guía práctica de implantación (Pincoffs, 1986; Shaub, 1994) y por otro lado, los programas de capacitación o formación en ética no siempre obtienen como resultados mejores comportamientos, sino tal vez, solamente mejores juicios éticos (Sekerka *et al.*, 2009; Treviño *et al.*, 2006). Además aunque algunas herramientas de control de gestión, relacionadas con las demandas sociales, medioambientales o de los empleados, provean de certificaciones de calidad ética (ISO 14000, ISO 26000, SA 8000, AA 1000, GRI Guide o IES.100 etc,) (Boiral, 2007; Gilbert y Rasche, 2007; Göbbels y Jonker, 2003), son herramientas de control *a posteriori* y no explican cómo incorporar la ética en la gestión de las organizaciones.

Al proponer un conjunto de competencias morales universales, mostramos a los gerentes y directivos cómo incluir la ética en las organizaciones de forma efectiva. Las competencias pueden ser medidas a través de los comportamientos, es decir, hechos observables y medibles. En efecto, los comportamientos reflejan el grado en que un individuo ha desarrollado una determinada competencia (Alles, 2007). Esto permite el desarrollo de fiables herramientas de medida de los comportamientos éticos que es precisamente una de las cuestiones sin resolver en el ámbito de la toma de decisiones

éticas (Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008; Trevino *et al.*, 2006). En este sentido, las competencias morales pueden ser recursos muy útiles en las actividades diarias de los directivos, principalmente al considerar esas competencias dentro del sistema de gestión de los recursos humanos (Alles, 2007; Boyatzis, 2008; Hay Group, 2004). Los gestores de recursos humanos pueden tener en cuenta las competencias morales requeridas para cada puesto de trabajo y diseñar procesos de selección ajustados que garanticen la elección de candidatos que posean esas competencias morales requeridas. De la misma forma los procesos de evaluación, compensación, formación y promoción podrían incluir las competencias morales como parte de los criterios a considerar. De esta manera, la gestión integrada de las competencias morales y profesionales de los empleados permitirá alcanzar la excelencia de las personas en sus puestos de trabajo, tal como han reclamado tanto Aristóteles como Peter Drucker (Malcolm y Hartley, 2009).

Otras investigaciones futuras podrían tratar de diseñar herramientas de medida adecuadas de las competencias morales en el puesto de trabajo. También podría analizarse como las diferentes fases del proceso de toma de decisiones están interrelacionadas y como este proceso evoluciona a lo largo del tiempo. Los factores que afectan al proceso de toma de decisiones éticas permanecen todavía inciertos y sus mecanismos, desconocidos. De hecho, las competencias morales examinadas aquí son solo una parte de esos mecanismos. Este modelo requiere todavía mayores esfuerzos analíticos.

## Capítulo 4. BENEFICIOS DE LOS COMPORTAMIENTOS ÉTICOS

*“Hay numerosos factores que determinan el éxito de una economía. El grado de evolución en el desempeño de una economía para lograr eficiencia, equidad y rápido progreso depende de elementos tales como tecnología, espíritu emprendedor, destrezas, liderazgo, así como buenas prácticas comerciales, sistemas fiscales eficientes, una justa oferta de seguridad social y otras políticas públicas.*

*Resulta que, además de estos factores determinantes, también una buena ética empresarial tiene un papel fundamental para el logro del éxito económico. El hecho de que con frecuencia se pase por alto esta relación hace que resulte tanto más crucial el investigar y desmenuzar exactamente cómo la ética empresarial puede ejercer una influencia en el desempeño y logro económicos”.*

Amartya Sen,  
(24 de agosto de 2009) Conferencia de inauguración del II  
Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en  
Responsabilidad Social Empresarial



## 4.1 INTRODUCCIÓN

El interés en la ética de los negocios ha crecido en las últimas décadas de forma exponencial tanto para los directivos como para los investigadores, debido a la preocupación por los comportamientos inmorales y los escándalos que sacuden el mundo de los negocios cada cierto tiempo. Todo este interés en la ética empresarial se ha concretado en el ámbito de la investigación académica, por un lado en la búsqueda de las causas de los comportamientos inmorales de los individuos y las organizaciones y, por otro, en el esfuerzo por demostrar los beneficios para las empresas y la sociedad de la promoción de estrategias, actitudes y comportamientos éticos. Los estudios de ética empresarial pueden dividirse en dos, según el sujeto al que se estudia: análisis centrados en los comportamientos de las organizaciones (nivel organizacional) o centrados en los comportamientos de los individuos (nivel individual).

A nivel individual, en el que se sitúa esta investigación, los estudios que muestran los beneficios de los comportamientos éticos son escasos. La literatura de ética empresarial está centrada en el análisis de los comportamientos no éticos y sus consecuencias, más que los comportamientos éticos y sus beneficios (Trevino *et al.*, 2006; Kaptein, 2008; Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). Los trabajos sobre los comportamientos inmorales de los individuos (escándalos políticos o fraudes

empresariales) han destacado la repercusión de esos comportamientos para la empresa y la creciente preocupación que producen en la sociedad (Ferrell, *et al.*, 1989; Jones, 1991; Brass, *et al.*, 1998; Reynolds, 2006; McDevitt *et al.*, 2007; Kish-Gephart *et al.*, 2010). El resultado de esta corriente es la búsqueda de sistemas y estrategias que prevengan los comportamientos inmorales que puedan dañar a la empresa, pero no la promoción de los comportamientos éticos, porque se desconocen exactamente cuáles son sus aportaciones a la organización. Sin embargo, esta forma de tratar la ética en los negocios nos parece insuficiente, porque sólo muestra los costes asociados a los comportamientos inmorales, pero no analiza cuáles son los beneficios de los comportamientos éticos. Es decir, quedan por responder preguntas como: ¿Qué ocurre cuando un individuo se comporta de manera ética en la organización? ¿Cómo le afecta a él, a sus compañeros y superiores? ¿Y a la empresa?

Por tanto, *el objetivo de este trabajo es mostrar algunos de los beneficios que, tanto para el individuo como para la organización, representan los comportamientos éticos individuales*. El comportamiento ético se define como el “comportamiento individual que está sujeto o juzgado acorde con las normas morales de comportamiento generalmente aceptadas” (Treviño *et al.* 2006, p. 367). Esta definición es muy amplia. De hecho existe un vacío en la literatura sobre la normalización del concepto de comportamiento ético (Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). Por eso, en primer lugar, para poder analizar los beneficios de los comportamientos éticos, en nuestro trabajo intentaremos clarificar este concepto.

Entre los beneficios de los comportamientos éticos, distinguimos aquellos comportamientos que afectan al individuo, de aquellos otros que son fundamentalmente organizacionales. De los primeros, destacamos la satisfacción generada por los comportamientos acordes a las normas sociales y la mejora en los juicios y los hábitos éticos. Para probar nuestras hipótesis hemos validado los resultados de una encuesta realizada a 224 trabajadores. Los resultados obtenidos nos permiten confirmar nuestras hipótesis sobre la influencia de los comportamientos éticos sobre la satisfacción y la mejora en los hábitos y los juicios éticos.

Entre los beneficios para la organización de los comportamientos éticos continuados de los empleados adquiere especial importancia la creación de confianza. Nuestro trabajo pretende mostrar cómo las actuaciones éticas de los individuos hacen que las personas de su entorno (sus compañeros, jefes, clientes) les perciban como personas confiables, es decir, en las que se puede confiar ya que actúan de manera ética de forma consistente. Esta confiabilidad se traduce en una reducción de costes de vigilancia y control sobre el trabajador en el que se confía. La Teoría de la Agencia representa un marco teórico adecuado para analizar estos beneficios organizacionales. Entre las diferentes relaciones de agencia que pueden existir en una organización, nuestro trabajo se centra en la relación entre el directivo de la empresa (principal) y los trabajadores que se encuentran directamente a su cargo (agentes), porque la confianza generada en dicha relación puede tener gran repercusión sobre los beneficios organizacionales. De nuevo, nuestras hipótesis han sido contrastadas mediante un cuestionario a 198 directivos, encargados de supervisar el trabajo de varios empleados. Los resultados de esta investigación confirman las hipótesis planteadas en el modelo teórico.

La estructura del trabajo es la siguiente: primero, presentamos el objeto de estudio de nuestra investigación, esto es, los comportamientos éticos de los individuos en las organizaciones; en segundo lugar se muestran los beneficios para el individuo del desarrollo de comportamientos éticos continuados; en tercer lugar se analizan los beneficios organizacionales de dichos comportamientos, centrándonos en la creación de confianza. El trabajo concluye presentando las conclusiones e implicaciones de esta investigación en el ámbito de la ciencia de la administración y para la práctica empresarial.

## 4.2 EL PROBLEMA DE LA DEFINICIÓN DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

*“Evitar dar una definición de comportamiento ético (y una con contenido) y la resultante falta de consenso cuando se intentan proporcionar esas definiciones es tan comprensible como inaceptable (...). Por tanto, el campo de la ética está en un dilema. Si no creemos que es importante definir qué es una decisión ética, o no creemos que estemos en situación para hacerlo, entonces estamos un campo vacío de significado. Si creemos que tal definición es necesaria, entonces no tenemos otra opción sino motivar un entendimiento sobre lo que debe ser el fundamento normativo de esos valores y cómo debemos medir "lo ético"”*  
(Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008, pp. 550-551).

La ética en los negocios descriptiva o positiva se centra en el análisis de los comportamientos éticos de las personas en las organizaciones, y se denomina habitualmente análisis de la “toma de decisiones éticas” (*ethical decision-making*), de los “comportamientos éticos” (*ethical behaviors*), o en algunos casos, ética del comportamiento (*behavioral ethics*). La mayoría de los artículos que versan sobre la ética de los negocios desde un punto de vista descriptivo omiten la definición del objeto de estudio, es decir, no explicitan la definición de comportamiento ético (Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008). De los artículos teóricos que proponen un modelo de toma de decisiones éticas, solo el de Bommer *et al.* (1987) y el de Jones (1991) definen lo que es la variable dependiente. Bommer *et al.* (1987), precisan al inicio de su trabajo que “este artículo entiende por ‘comportamientos éticos’ esos comportamientos que son correctos intuitivamente en los negocios y las profesiones” (Bommer *et al.*, 1987, p. 267). Para Jones: “Una decisión ética es una decisión que es tanto legal como moralmente aceptable para la comunidad en general. Por el contrario, una decisión no ética es una decisión que es ilegal o moralmente inaceptable para la comunidad en general” (Jones 1991, p. 3). En concordancia con la definición de Jones, Treviño *et al.* (2006, p. 367), definen comportamiento ético como aquel “comportamiento individual que está sujeto o juzgado acorde con las normas morales de comportamiento generalmente aceptadas”. Kish-Gephart *et al.* (2010), en su metanálisis de los trabajos sobre elección ética, afirman que esta definición es consistente con la literatura reciente. En el resto de casos la definición o bien se omite (Dubinsky y Loken 1989; Hunt y Vitell 1986; Trevino 1986; Wotruba 1990), o se argumenta que es inadecuado definir el comportamiento ético desde la



perspectiva del modelo desarrollado en tales trabajos (Ferrell y Gresham 1985). En los trabajos descriptivos, dedicados a validar o testar los constructos de los modelos teóricos, tampoco se define el objeto de estudio de esta disciplina (Tenbrunsel y Smith-Crowe, 2008), sino que solamente se miden determinados comportamientos no éticos (ver Kish-Gephart *et al.*, 2010 para una revisión de los trabajos empíricos).

#### **4.2.1 Los comportamientos éticos como manifestación del carácter de las personas**

Para poder mostrar los beneficios de los comportamientos éticos, primero debemos clarificar el propio concepto de comportamiento ético y cómo se puede evaluar o medir. Ya que, “debido a que nuestro cometido es la predicción y la comprensión del comportamiento social humano, el primer paso, y en cierto modo el más importante, es definir claramente el comportamiento en que estamos interesados, una tarea que es mucho más compleja de lo que podría parecer a primera vista. La definición de la conducta guiará no sólo cómo se evalúa el comportamiento sino también la forma en que conceptualizamos y diseñamos todas las demás constructos en nuestro modelo de predicción del comportamiento” (Fishbein, y Ajzen, 2010, p. 29). El comportamiento o la conducta es cualquier cosa que hace una persona, como hablar, andar, pensar o soñar despierto, es decir, la acción resultante de una actitud (Gibson, 2000). Cuando hablamos de comportamientos éticos, por tanto, nos referimos a conductas que muestran una actitud. Esa actitud es la calidad moral del individuo. Los comportamientos éticos y no éticos de una persona muestran su capacidad para actuar correctamente o en contra de las normas morales.

En el ámbito de las ciencias sociales, a la hora de medir una variable (como pueden ser el comportamiento ético de un individuo) se puede elegir entre utilizar un indicador reflectivo o uno formativo (MacKenzie *et al.*, 2005; Podsakoff *et al.* 2006). Cada una de esas formas de medición asume una serie de hipótesis sobre el tipo de variable que se va a medir. Así, una medida reflectiva de un constructo presupone la existencia de una variable latente que es la causa común del comportamiento de los indicadores que se utilizan para medirlo. Estos indicadores suelen estar altamente correlacionados, ya que todos muestran en mayor o menor medida la existencia del constructo latente (Ruiz-

Palomino y Martínez-Cañas, 2014). Los indicadores reflectivos se utilizan habitualmente para modelar variables de la personalidad o actitudinales (MacKenzie *et al.*, 2005). Por ejemplo, hay consenso en la investigación sobre confianza de que entre las dimensiones que constituyen la confiabilidad de una persona, se encuentra la *competencia* de la persona en que se confía (Mayer *et al.*, 1995). Este término es utilizado para referirse al grupo de destrezas que permiten a una persona llevar a cabo una actividad con éxito. Competencia significa que un sujeto es percibido capaz de realizar algo (Blomqvist, 1997). Esta competencia se mide a través de varios indicadores que muestran el grado en que una determinada persona posee o no ese conjunto de destrezas. Los indicadores (normalmente preguntas en un cuestionario) muestran comportamientos que reflejan la competencia, que es un constructo latente. Estos indicadores están correlacionados porque todos miden la misma cualidad de la persona y si falta alguno de ellos, la herramienta de medida no sufre en su validez ni fiabilidad siempre que la eliminación de ciertos ítems mantenga la validez de contenido del constructo.

Por su parte, un indicador formativo está compuesto por diferentes indicadores que se agrupan para generar el constructo, pero que no tiene que estar necesariamente correlacionados (MacKenzie *et al.*, 2005). Teniendo en cuenta los criterios aportados por MacKenzie *et al.* (2005), consideramos que los comportamientos éticos de una persona deben medirse mediante un constructo reflectivo, porque miden la moral del individuo. Es decir, una persona ética tiene un carácter y unas cualidades morales que se manifiestan de forma consistente en su comportamiento. Estos rasgos del carácter son, como hemos visto en anteriores capítulos de esta investigación, las virtudes humanas o las competencias morales. Esta forma de entender el carácter de los individuos implica que una buena persona actuará habitualmente de forma ética (es decir, conforme a las normas morales de la sociedad) y sus comportamientos serán reflejo de ese carácter.

Sin embargo, existe una gran variedad de comportamientos relacionados con la ética en las organizaciones, tanto comportamientos que van en contra de las normas morales de la sociedad (robar, mentir, estafar, falsificar, abusar,...) como aquellos comportamientos considerados positivos o éticos (compartir, ayudar a los demás, mostrarse positivo y optimista...) (Melé, 2009; Fraedrich *et al.* 2011) y por tanto, resulta

muy difícil tratar de medir *todo tipo posible de comportamientos* éticos y no éticos de una organización. Si utilizáramos un indicador formativo para los comportamientos éticos, estaríamos asumiendo que la calidad ética de una persona viene dada por la *suma de todos los comportamientos que aparecen recogidos en la herramienta de medida*, de manera que si faltara alguno de esos indicadores, la calidad ética de la persona se resentiría. Sin embargo el supuesto realizado sobre el carácter reflectivo del comportamiento ético implica que los indicadores de medida presentan una alta correlación y por ello si falta algún indicador, la herramienta de medida no pierde validez siempre y cuando los ítems finales se mantengan buscando garantizar la validez de contenido. En concreto, esta forma de reflexionar sobre el carácter de los individuos se concreta en que los indicadores del comportamiento ético no tienen que preguntar por todos los tipos posibles de comportamientos para reflejar la calidad ética de una persona. Basta con reflejar algunos comportamientos determinados para poder obtener información adecuada sobre el carácter del individuo que los realiza.

#### 4.2.2 Una propuesta de tipología de los comportamientos

Como hemos dicho, no existe una forma comúnmente aceptada de medir los comportamientos éticos o no éticos de las personas en las organizaciones. Existen multitud de tipos de comportamientos y para poder conocer los factores que les afectan o los beneficios que se derivan de ellos, conviene distinguirlos y clasificarlos. Para ello vamos a utilizar los criterios de medida de los comportamientos propuestos por Fishbein y Ajzen (2010, p. 34): criterio de magnitud y criterio de frecuencia. Para estos autores, a la hora de clasificar un comportamiento, éste puede expresarse en forma dicotómica (donar una cantidad de dinero a una organización benéfica, o no donarlo), o de proporción. Este criterio de proporción, a su vez, puede estar referido a la **cantidad** (criterio de magnitud: cuánto dinero se dona) o al **tiempo** (criterio de frecuencia: cada cuánto tiempo se dona dinero).

En relación al *criterio proporcional de cantidad*, diferentes cantidades de un comportamiento constituyen diferentes comportamientos (Fishbein y Ajzen, 2010). Es

decir, donar 100€ es un comportamiento diferente que donar 12.000€. Por tanto, desde el punto de vista de los comportamientos éticos/no éticos, no es lo mismo robar a la empresa 100 € que 12.000 €. Por otro lado, en relación con el *criterio de frecuencia* de los comportamientos, no es lo mismo un comportamiento aislado, que realiza un determinado individuo en unas circunstancias únicas y difícilmente repetibles, que un comportamiento reiterado o continuado (Fishbein y Ajzen, 2010). Por tanto, proponemos que otra forma de clasificar los comportamientos puede ser aquella que tenga en cuenta la continuidad o frecuencia en el comportamiento. Así, en la empresa se pueden encontrar comportamientos únicos, comportamientos repetidos de manera discontinua, y comportamientos continuados. Un ejemplo de comportamiento único podría ser el uso de información privilegiada por parte de un trabajador que durante un viaje de negocios y por casualidad, tuviera acceso a determinada información de la que pudiera beneficiarse. Ejemplo de un comportamiento repetitivo discontinuo podría ser la aceptación/rechazo de sobornos cada vez que se negocia con un proveedor las condiciones de un contrato de suministro. Por último, ejemplo de comportamiento continuado sería la actitud continuada de servicio a los compañeros por parte de un trabajador.

La valoración de los comportamientos éticos/no éticos, en relación con los criterios de cantidad y frecuencia puede representarse en un gráfico (Figura 4.1). En el eje horizontal se representa el criterio cantidad, o sea, la valoración ética de los comportamientos. A la izquierda del eje se representan los comportamientos menos éticos. A medida que nos desplazamos hacia la derecha los comportamientos de los individuos son cada vez “menos malos” hasta alcanzar aquellos comportamientos que resultan neutros en sentido ético. A partir de ese punto, los comportamientos comienzan a ser éticos o buenos moralmente, de manera que los mejores comportamientos (éticamente hablando) se sitúan más a la derecha en el eje. La dimensión frecuencia de los comportamientos podemos incluirla en el gráfico de los comportamientos éticos mediante el eje vertical, representando los comportamientos más frecuentes en la parte superior del eje y los comportamientos únicos en la parte inferior.

Figura 4.1: Tipología de comportamientos en función de su valoración ética y de su frecuencia.  
Fuente: Elaboración propia.

Frecuencia del comportamiento (Criterio frecuencia)	Continuados	No éticos y continuados	Éticos y continuados
	Únicos	No éticos pero infrecuentes	Éticos y poco frecuentes
		Inmorales	Éticos
		Valoración ética de los comportamientos (Criterio cantidad)	

Combinando estas dos dimensiones podemos clasificar los comportamientos según su valoración ética y su frecuencia obteniendo una catalogación más precisa de los tipos posibles de comportamientos éticos. Por ejemplo, en la parte superior derecha se situarían los *comportamientos éticos y frecuentes* como podrían ser algunos comportamientos continuados relacionados con la conducta cívica en el puesto de trabajo (*Organizational Citizenship Behavior*, OCB) o la generosidad con los compañeros. Por el contrario en la parte inferior izquierda se sitúan aquellos *comportamientos únicos (o poco frecuentes) pero inmorales*, como podrían ser la aceptación de un soborno o la falsificación de las cuentas de la empresa.

Nuestro interés se centra en los beneficios de los comportamientos valiosos éticamente y continuados. Analizamos los comportamientos valiosos moralmente o éticos porque hasta ahora la mayor atención se ha referido a los comportamientos no éticos (Kaptein, 2008; Kish-Gephart *et al.*, 2010) y queda pendiente estudiar cuáles son los beneficios de los comportamientos éticos. Además nos interesan aquellos comportamientos que vayan a generar un beneficio *estable* para el individuo y la organización. En la sección siguiente se analizan dichos beneficios.

### 4.3 BENEFICIOS INDIVIDUALES DE LOS COMPORTAMIENTOS ÉTICOS CONTINUADOS

*“Debemos dejar claro que la ética se centra en lo que es bueno o malo desde una perspectiva moral. En consecuencia, el valor de la ética no está en ser un instrumento para obtener ganancias sino que reside en su valor intrínseco. Sin embargo, las empresas existen dentro de un sistema competitivo, y es razonable investigar el impacto financiero de una buena conducta”*  
(Melé, 2009, p. 12).

#### 4.3.1 Modelo propuesto e hipótesis

##### *Comportamientos éticos y satisfacción*

Cualquier comportamiento tiene dos dimensiones inseparables (Llano 1990; Chirinos 2002; Fontrodona *et al.* 2008; Sison y Fontrodona, 2011): la dimensión interna y la externa. La dimensión interna hace referencia al cambio que se produce en el agente a través de la modificación de las habilidades y actitudes. La dimensión externa se refiere al resultado que produce el comportamiento realizado en el entorno del agente que lo realiza. Por tanto, los comportamientos éticos continuados tendrán dos tipos de consecuencias: las internas y las externas.

En relación a los *resultados internos* para el sujeto, podemos decir, en primer lugar, que la realización de actos acordes con las normas sociales (comportamientos éticos por definición) representan una fuente de satisfacción para el que los realiza (Hunt y Vitell, 1986; Peterson y Seligman, 2004). Según la teoría del desarrollo moral cognitivo de Kohlberg (1976), existen tres etapas en las que se puede encontrar una persona durante su desarrollo moral para enjuiciar las acciones éticas. En el nivel o etapa *preconvencional*, el castigo y las recompensas son los motores del comportamiento, que viene determinado por el interés personal. Es decir, la opción personal entre lo correcto e incorrecto depende de las consecuencias del acto (castigos, premios, sanciones). En el nivel *convencional*, el razonamiento ético descansa en responder a las expectativas de los demás (los compañeros y la sociedad en general). El individuo se comporta como se espera de él, cumpliendo convencionalmente con las obligaciones a las que se enfrenta. Por último, en la etapa de los *principios*, las personas se esfuerzan por definir lo que es bueno o malo con

independencia de la autoridad, las presiones grupales o sociales. La investigación sobre el desarrollo moral cognitivo de las personas (Weber, 1990) ha mostrado que el nivel preconvencional se suele encontrar en los niños y jóvenes que todavía no tiene formada su personalidad y carácter. La mayoría de los adultos se encuentran en el nivel convencional y solo unos pocos alcanzan la etapa de principios. Podemos suponer que las personas que se encuentran en la etapa convencional, se mostrarán satisfechos al comportarse éticamente precisamente porque están cumpliendo las normas sociales comúnmente aceptadas. Del mismo modo, pero por razones diferentes, la persona que se encuentra en la etapa de los principios, al comportarse como cree que debe hacerlo, sentirá satisfacción. Por tanto, nuestra primera proposición es:

*Hipótesis 1. Los comportamientos éticos influyen positivamente en la satisfacción de la persona que los desarrolla.*

Existen muchas formas de entender la satisfacción. Por un lado, la satisfacción se puede referir a un estado que expresa el bienestar con la vida que cada uno vive (Vázquez *et al*, 2014; Yeçilyaprak y Boysan, 2014). Esta forma de entender la satisfacción se denomina “satisfacción con la vida”. Nuestra hipótesis 1 puede concretarse entonces en:

*Hipótesis 1a. Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con la vida de la persona que los desarrolla.*

En segundo lugar, al estar refiriéndonos a comportamientos que se desarrollan en el lugar de trabajo, una posible forma de satisfacción por comportarse conforme a las normas morales puede ser sentirse satisfecho en el lugar de trabajo. La satisfacción en el lugar de trabajo se refiere a la orientación emocional hacia el trabajo que tiene un empleado e indica la satisfacción física o psicológica del trabajador con su entorno de trabajo o con el trabajo en sí mismo (Huang *et al.*, 2012). Esta variable se ha estudiado extensamente en la literatura organizacional (Robbins, 2004), y normalmente se relaciona con cinco dimensiones: satisfacción con el propio trabajo, con los compañeros, con la remuneración, con los jefes o supervisores y con las posibilidades de promoción (Celluci y

DeVries, 1978; Vitell y Davis, 1990; Deshpande, 1996; Joseph y Deshpande, 1997; Viswesvaran, Deshpande y Joseph, 1998; Koh y Boo, 2001; Tsai y Huang, 2008; Huang *et al.*, 2012). De estas cinco dimensiones, solo dos se han encontrado relacionadas con los comportamientos éticos o con la cultura o el clima ético (Vitell y Davis, 1990; Huang *et al.*, 2012): satisfacción con el propio trabajo y satisfacción con los compañeros. De nuevo, podemos concretar la hipótesis inicial en:

*Hipótesis 1b. Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con el propio trabajo de la persona que los desarrolla.*

*Hipótesis 1c. Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con los compañeros de la persona que los desarrolla.*

Además, podemos esperar que exista una correlación entre la satisfacción con la vida y la satisfacción con el trabajo (Tait *et al.*, 1989). En efecto, ya que el trabajo es una parte significativa de la vida de alguien, la relación entre satisfacción en el trabajo y satisfacción con la vida tiene sentido – las experiencias de trabajo de alguien son parte importante de la vida de alguien. Sin embargo, esta relación (la satisfacción en el trabajo *afecta a* la satisfacción con la vida) no está clara, ya que también parece posible que la relación pueda ir en el camino inverso: una vida feliz o infeliz se desborda en las experiencias del trabajo de alguien y por tanto en las evaluaciones de esas experiencias (satisfacción/insatisfacción). De hecho, la investigación sugiere que la relación entre trabajo y satisfacción de la vida es recíproca – la satisfacción en el trabajo afecta la satisfacción de la vida, pero la satisfacción con la vida también afecta la satisfacción en el trabajo (Judge y Watanabe, 1994; Yeçilyaprak y Boysan, 2014).

Hasta ahora hemos relacionado los comportamientos éticos con dos medidas de la satisfacción en general (en el trabajo y con la vida), pero no con la satisfacción con un determinado comportamiento. Sin embargo, puede ocurrir que uno esté satisfecho con su vida, con el trabajo que desarrolla y con sus compañeros pero que no se sienta satisfecho



cuando se comporta de manera no ética en el lugar de trabajo. También puede ocurrir que una persona que está satisfecha cuando ayuda a sus compañeros (comportamiento ético), no esté satisfecho en el trabajo porque su jefe lo trate mal, porque no le gusta lo que hace o no esté satisfecho con la vida por alguna otra razón. En cualquier caso, nuestra hipótesis puede concretarse de la siguiente forma:

*Hipótesis 1d. Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con los comportamientos de la persona que los desarrolla.*

*Comportamientos éticos y mejora de los juicios y de los hábitos*

Por otro lado, de acuerdo con Wotruba (1990), las recompensas asociadas a los comportamientos éticos tienen un importante impacto sobre los individuos en términos de retroalimentación. En este sentido, tales recompensas representan experiencias de aprendizaje que pueden modificar el comportamiento futuro. Este proceso de aprendizaje afecta al sujeto incorporándose al bagaje de sus experiencias personales (Hunt y Vitell, 1986; Treviño, 1986; Guillén *et al.* 2007). Por tanto, podemos afirmar que:

*Hipótesis 2. Los comportamientos éticos continuados afectan positivamente al aprendizaje del individuo.*

Esta modificación del comportamiento futuro (aprendizaje) puede realizarse a través de dos vías. En primer lugar, generando hábitos operativos, es decir, competencias específicas para resolver de manera adecuada unos problemas concretos. Efectivamente, la literatura psicológica sobre los hábitos ha demostrado que la repetición puede generar automatismos en el individuo que los realiza, que en determinados casos, pueden llegar a ser mejores predictores del comportamiento que la propia intención (Ouellette y Wood, 1998). Según esto, los hábitos son predisposiciones para actuar de forma automática y eficiente en los ámbitos que faciliten su desarrollo y ejecución (Ouellette y Wood, 1998; Wood *et al.*, 2002; Wood *et al.*, 2005). Los hábitos se desarrollan por la repetición satisfactoria de comportamientos en situaciones estables (Wood *et al.*, 2002; Verplanken,

2006). Por su parte, Verplanken y Aarts (1999, p. 103), definen hábito como “una secuencia aprendida de actos que se han convertido en respuestas automáticas a señales específicas, y son funcionales para obtener ciertos objetivos o estados finales”. En el ámbito de la ética, el obrar de una persona que ha adquirido un determinado hábito operativo en relación con algunos comportamientos moralmente excelentes, se caracteriza por ser *firme, fácil, rápido y agradable* (Rhonheimer, 2007). Actuar con *firmeza* es obrar con un querer más intenso de la voluntad, tender de modo estable al comportamiento habitual. La firmeza en el obrar no quiere decir inflexibilidad ni rigidez, pues se trata de firmeza respecto a los fines propios del hábito operativo, y no respecto a los medios, que serán diversos según cada acción concreta. Por otro lado, *facilidad* y *prontitud* del comportamiento habitual no significan automatismo o falta de deliberación, sino el resultado de una mayor capacidad para reconocer lo que conviene hacer en cada momento y desear alcanzarlo (García 2003, Rodríguez 2004). Por tanto, una persona que habitualmente se comporte bien mejorará su capacidad de comportamiento, es decir, actuará en las siguientes ocasiones con mayor facilidad, prontitud y satisfacción.

La hipótesis 2 puede concretarse en relación a los hábitos en la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 2a. Los comportamientos éticos continuados aumentan el hábito relacionado con ese comportamiento.*

En segundo lugar, los comportamientos pasados afectan a los comportamientos futuros a través de la mejora en los juicios éticos que se obtiene de las experiencias pasadas. Mediante el juicio ético las personas evalúan la bondad o maldad de cada una de las opciones posibles. Según Rest (1986) para actuar éticamente en una situación determinada, la persona debe ser capaz de enjuiciar qué acción es moralmente más valiosa y etiquetar moralmente cada uno de los posibles comportamientos que puede elegir. Por tanto, el objetivo del juicio ético es obtener una calificación moral de cada posible alternativa, independientemente de cualquier interés personal. Cuantas más veces se enfrenta una persona ante un dilema moral, más fácil le es saber lo que tiene que hacer, porque lo ha hecho con anterioridad y ha recibido el *feedback* positivo de la satisfacción por haber hecho lo correcto. Pero además, hacer lo correcto, comportarse éticamente,

mejora la capacidad de hacer juicios éticos porque los buenos hábitos del carácter proveen a sus poseedores tanto de buenas razones indicando, para contextos diversos, que debería hacerse, como la motivación para hacerlos (Rodríguez, 2004; Rhonheimer, 2007). Estos hábitos “no son una simple capacidad para las buenas obras, sino una arraigada tendencia interna para hacerlas por un motivo apropiado” (Audi, 2012, p. 288). En este sentido, el modelo de toma de decisiones éticas en el marketing de Hunt y Vitell (1986), presenta el aprendizaje como una consecuencia de la evaluación que hace el sujeto del resultado de sus comportamientos pasados. Por tanto, podemos concretar también la hipótesis 2 en relación a los juicios éticos de la siguiente manera:

*Hipótesis 2b. Los comportamientos éticos continuados mejoran el juicio ético relacionado con ese tipo de comportamientos.*

#### **4.3.2 Metodología**

##### **4.3.2.1 Muestra y procedimiento**

Para obtener la información que nos permitiera contrastar nuestras hipótesis se elaboró un cuestionario a partir de la revisión de la literatura. Para asegurar la validez del cuestionario se realizaron diferentes pre-test entre académicos y trabajadores de diferentes empresas. En esta fase se quería testar tanto la fiabilidad y validez de contenido de algunos de los ítems de la encuesta como la traducción y redacción de los mismos, ya que algunos han sido traducidos desde su lengua inglesa original y otros ítems han sido adaptados o diseñados específicamente para la ocasión. Las sugerencias recibidas se incorporaron para dar lugar a la versión final del cuestionario.

En relación a la selección de la muestra, al preguntar en la encuesta por la satisfacción con los compañeros, el requisito para participar en la misma era: ser trabajadores por cuenta ajena que tuviera compañeros de trabajo. Al no tener apenas restricciones en la selección de la muestra, se optó por un proceso de muestreo inicial no probabilístico por conveniencia, complementándolo mediante un proceso de bola de nieve. En el muestreo no probabilístico, al tratarse de una población genérica y abstracta sobre la que hacer el trabajo de campo “no hay forma de establecer con exactitud cuál es

la probabilidad de seleccionar un determinado elemento para que forme parte de la muestra, y no es posible calcular los errores cometidos durante el proceso. Por consiguiente, las estimaciones son difícilmente extrapolables a toda la población de interés. No obstante, su utilización es muy frecuente en investigación comercial, fundamentalmente por la carencia frecuente de marco poblacional” (Merino *et al.*, 2010, pp. 144). En el sistema de bola de nieve, por su parte, se pide al encuestado que después de haber rellenado el cuestionario, identifique a otras personas que pertenezcan a la población objetivo y puedan cumplimentarlo. De esta forma va creciendo el número de personas pertenecientes a la muestra (Merino *et al.*, 2010).

También se decidió, en concordancia con el sistema empleado, las características de la muestra y del contenido de la encuesta, hacer el trabajo de campo mediante un cuestionario online. Para el diseño y la gestión del cuestionario se utilizó el software “SurveyMonkey” ([www.surveymonkey.es](http://www.surveymonkey.es)). Varias ventajas presenta el uso de la encuesta online: en primer lugar, garantiza en mayor medida la confidencialidad de las respuestas: solamente la I.P del usuario y los datos relativos al momento y duración de la encuesta se recogieron para cada respuesta. En segundo lugar, este medio reduce los tiempos de ejecución del estudio de campo, e incrementa su eficacia, ya que no existen intermediarios en el proceso de recogida de respuestas, se automatiza la recogida de los datos y se facilita el control al automatizarse el proceso (cfr. Merino *et al.*, 2010, pp. 100-101; Lleó, 2011).

En relación al muestreo por conveniencia, se enviaron los cuestionarios a través del correo electrónico y de las redes sociales (Facebook y LinkedIn) a aquellos contactos personales y profesionales que cumplieran los requisitos de la muestra o que pudieran conocer a alguien con dichos requisitos. En el Anexo 2 se puede ver el correo electrónico que se ha utilizado para presentar los cuestionarios y solicitar la colaboración con la encuesta. El envío y recepción de cuestionarios se realizó durante los meses de enero, febrero y marzo de 2014. Se recibieron 246 cuestionarios, de los cuales tuvieron que desecharse 22 al estar incompletos. La muestra final obtenida es por tanto, de 224 respuestas válidas.

#### 4.3.2.2 Medición de las variables

##### *Comportamientos éticos*

En relación con la medición de los comportamientos éticos en la investigación de ética empresarial, la escala de medida propuesta por Newstrom y Ruch (1975) (compuesta por 17 ítems) ha sido utilizada en muchas ocasiones (Akaah, 1996; Jackson y Artola, 1997; Treviño *et al.*, 1998; Zey-Ferrell y Ferrell, 1982). Sin embargo, su validez ha sido puesta en tela de juicio (Kaptein, 2008). Los propios autores de esta escala, señalaron que está centrada en cuestiones intraorganizacionales y especialmente en el engaño dentro de la organización, dejando fuera los delitos más importantes y otras cuestiones morales que normalmente surgen a niveles altos en la organización (Newstrom y Ruch, 1975). Para evitar estos problemas, la escala de Newstrom y Ruch ha sido adaptada y actualizada para adecuarla tanto a los diferentes comportamientos que pueden ocurrir en la actualidad como a los que pueden ocurrir en diferentes sectores empresariales o tipos de empresas. Así por ejemplo, Cardy y Selvarajan, (2006b) diseñan una escala de incidentes éticos (10 ítems) y otra de incidentes no éticos (10 ítems) para valorar los comportamientos de los vendedores. Esta escala se originó a partir de la de Newstrom y Ruch, (1975) y la de Akaah y Lund (1994). Por su parte, Luna (2004) presenta una escala de comportamientos éticos y no éticos con 15 ítems donde se incluyen comportamientos como utilizar el material de la empresa para fines personales, coger dinero prestado de la caja de la empresa, perder el tiempo de la empresa navegando por internet o jugando a juegos en el ordenador,... Como puede verse, la medición de los comportamientos éticos suele hacerse en relación al ámbito de trabajo y la época en que se plantea la investigación. Por eso mismo hemos tenido que diseñar nuestra propia escala de medición de los comportamientos éticos. Siguiendo la argumentación realizada al proponer la tipología de comportamientos, los factores que influyen en las personas a la hora de tomar una decisión ética pueden variar de un tipo de comportamiento a otro. Como ya comentamos, nuestro interés está en aquellos comportamientos continuados. Por tanto hemos preguntado por aquellos comportamientos que se realizan habitualmente en la organización.

Hemos decidido agrupar en tres categorías los posibles tipos de comportamientos éticos habituales: comportamientos éticos en relación al puesto de trabajo (CEP), comportamientos relacionados con los compañeros (CC) y comportamientos relacionados con la organización (OCB-O). Esta forma de agrupación es habitual en el ámbito de las competencias, porque se refieren a tareas y comportamientos que suelen requerir competencias diferenciadas. Así por ejemplo Cardona y García-Lombardía (2008), distinguen entre competencias de negocio, competencias interpersonales y competencias personales. Si como hemos planteado, la moral de un individuo se construye a partir de las competencias morales que desarrolla, parece adecuado agrupar los comportamientos según las tareas que requieren ciertas competencias. Además, la agrupación que proponemos también se adecúa a tres de las dimensiones que se utilizan para medir la satisfacción en el trabajo (Celluci y DeVries, 1978): satisfacción con el propio trabajo, satisfacción con los compañeros y satisfacción con la organización.

En el primer grupo de comportamientos (Comportamientos éticos en relación al puesto, CEP) tratamos de medir la calidad ética del comportamiento en relación con las tareas del puesto. De acuerdo con la *National Business Ethics Survey* (Ethics Resource Center, 2012), entre las conductas incorrectas más observadas en las organizaciones se encuentra el uso indebido del tiempo de la empresa y el abuso de los recursos de la organización. Estas cuestiones también aparecen recogidas de una forma u otra en las escalas de Cardy y Selvarajan (2006b) y Luna (2004). Ambas cuestiones se han introducido en el cuestionario como un ítem cada una, junto con otro indicador del esfuerzo realizado en el puesto de trabajo que trata de reportar la intensidad y del esfuerzo del empleado por cumplir sus tareas. Este ítem puede considerarse en una cierta medida del rendimiento intra-rol del trabajador. Por rendimiento (o performance) intra-rol, la literatura en comportamiento organizativo se refiere a aquellos aspectos del trabajo que implican el cumplimiento por parte de los empleados de todas las obligaciones inherentes a las actividades que forman parte de su labor (Williams y Anderson, 1991; Leong, *et al.*, 1994; Bycio *et al.*, 1995).

Respecto a los comportamientos con la organización, cuando un trabajador se comporta más allá de lo exigido por su puesto o tarea, se dice que está desarrollando un

comportamiento extra-rol, es decir, un comportamiento que va más allá de lo que las obligaciones contractuales inherentes exigidas en el desempeño de su actividad (Organ y Ryan, 1995). Este tipo de comportamiento suelen denominarse comportamiento ciudadano organizacional (OCB, por sus siglas en inglés: *Organizational Citizenship Behaviour*). Williams y Anderson (1991) dividen el OCB en dos dimensiones: OCB-I: comportamientos que benefician específicamente a determinados individuos, y a través de ellos a la organización en su conjunto y OCB-O: comportamientos que benefician a la organización en general (Huang *et al.*, 2012). Para nuestra escala de comportamientos éticos relacionados con los compañeros (CC) hemos adaptado algunos de los ítems de la escala utilizada por Huang *et al.*, (2012). De la misma forma para la medición de los comportamientos éticos relacionados con la organización (OCB-O) hemos utilizado dos de los ítems de las escalas de Williams y Anderson (1991) y Huang *et al.*, (2012). Por último, hemos querido incorporar un ítem que midiera de forma general la percepción que tienen los respondentes sobre la moralidad de sus comportamientos, es decir, además de preguntarles por lo que hacen (resto de indicadores de la escala), queríamos obtener su valoración de esos comportamientos. El ítem en cuestión quedó redactado así: “Mis comportamientos en el puesto de trabajo se adecuan a unos principios éticos”. Los demás indicadores de la escala de comportamientos éticos (y de las otras variables del estudio) así como la agrupación en factores están recogidos en la Tabla 4.1. Todos los indicadores usan una escala Likert de siete puntos (1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo). En la tabla 4.1 solo se recogen los ítems mantenidos tras el análisis factorial exploratorio. El cuestionario original, con todos los ítems originales puede consultarse en el Anexo 3.

#### *Satisfacción con la vida*

La escala de satisfacción con la vida (SWLS, por sus siglas en inglés) fue desarrollada por Diener *et al.* (1985) para evaluar el aspecto cognitivo del bienestar subjetivo (Diener *et al.* 2012; Yeçilyaprak y Boysan, 2014) y es ampliamente utilizada en la literatura (Pavot y Diener, 1993; Pavot y Diener, 2008). Hemos utilizado la traducción de Constantino Arce (1994). Las propiedades psicométricas de esta escala en hispanoparlantes han sido estudiadas por Cabañero (2004) y Vázquez, *et al.* (2013), demostrando buena validez y confiabilidad.

### *Satisfacción con el trabajo y satisfacción con los compañeros*

Hemos seleccionado los ítems correspondientes a las dimensiones satisfacción con el propio trabajo y satisfacción con los compañeros de la escala original de Vitell y Davis (1990). Estas dos dimensiones se han visto relacionadas con el clima ético y la satisfacción de los trabajadores (Huang *et al.*, 2012). Cada una de las dimensiones está compuesta por 4 ítems.

### *Juicios*

No tenemos constancia de que exista una escala de aprendizaje sobre el razonamiento o el juicio ético. En el marco de la toma de decisiones éticas, existen varias técnicas para tratar de evaluar la capacidad de razonamiento ético o el juicio ético. Sin embargo, todas ellas se refieren a la evaluación de un determinado comportamiento o situación, pero no evalúan el *aprendizaje* en esos razonamientos. Por ello, hemos decidido diseñar una escala, compuesta de tres ítems que pide al encuestado que valore su aprendizaje en el razonamiento moral.

### *Hábitos*

Al igual que con los juicios, hemos preferido diseñar nuestra propia escala de medida. En este caso también está compuesta por tres ítems que tratan de recoger la variación en el hábito del individuo desde que comienza a trabajar realizando las tareas del puesto hasta el momento actual. Como ya comentamos, la teoría ética clásica afirma que los efectos de habituarse a realizar un determinado comportamiento ético son que éstos se realizan con facilidad, prontitud y satisfacción (Rodríguez, 2004). Cada ítem de nuestra escala trata de valorar la modificación en los comportamientos para cada una de esas características: actuar con mayor facilidad, actuar más rápidamente y actuar con mayor agrado.



#### 4.3.2.3 Análisis de los datos

##### *Valoración de las escalas de medida*

El primer paso en la valoración de las escalas de medida fue la realización de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) de aquellos factores que podían presentar varias dimensiones para tratar de depurar las escalas (Hair *et al.*, 1999). Este AFE se realizó con el paquete estadístico SPSS versión 22, seleccionando el método de factorización de máxima verosimilitud (para coincidir con el que posteriormente se utilizará al hacer el análisis factorial confirmatorio) y la rotación Varimax. Tras nuestro análisis, y con el fin de garantizar la validez convergente para algunos factores fue necesario eliminar algunos ítems de los utilizados en el cuestionario. A continuación vamos a mostrar la valoración de las escalas de medida que hemos utilizado, garantizando su validez y fiabilidad.

##### *Validez*

La validez de una escala está compuesta a su vez por la validez convergente y la validez discriminante. La primera hace referencia al grado en que una medida correlaciona positivamente con otras medidas diseñadas para medir el mismo constructo. La validez discriminante, por su parte se refiere al grado en que una medida no está correlacionada con otras medidas con las que no debe correlacionar (Anderson y Narus, 1990).

Para garantizar la validez se ha realizado en primer lugar un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el paquete estadístico EQS, 6.1. En la tabla 4.1 se muestran las cargas estandarizadas (C.E.) para cada ítem de los que finalmente se han utilizado en esta investigación. Para que los ítems o indicadores presenten validez convergente se recomienda aceptar aquellos que presenten un valor por encima de 0,55 de su carga estandarizada (Falk y Miller, 1992). Como puede observarse, todos los indicadores cumplen dicha condición, excepto 1 de ellos. Sin embargo, todos son significativos al 1%. Por tanto, para mantener la validez de contenido de los factores hemos decidido mantenerlos en el análisis. La varianza extraída (V.E.) de todos los

factores supera el valor recomendado de 0,5, con lo que podemos garantizar su validez convergente, excepto en los casos de Comportamientos Éticos en relación al Puesto, OCB y Juicios, que sin embargo presentan un valor suficientemente alto como para que decidamos mantenerlos (Bagozzi y Yi. 2012). En consecuencia, considerando las medidas de bondad del ajuste del modelo de medida, los valores estandarizados de las cargas factoriales y la varianza extraída podemos considerar que las medidas utilizadas presentan validez convergente. Toda esta información aparece recogida en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1: Estudio sobre los comportamientos éticos, la satisfacción y el aprendizaje.  
Validez y fiabilidad de las escalas de medida.

	C.E.	t -valor*	V.E.	F.C.
<b>CEP = Comportamientos éticos en relación al puesto</b>			<b>0,360</b>	<b>0,621</b>
Aprovecho al máximo el tiempo en mi puesto de trabajo	0,548	6,951		
Utilizo parte del tiempo de trabajo para asuntos privados: llamadas de teléfono particulares, consulta de la cuenta privada de correo electrónico o de las redes sociales, gestiones administrativas personales, etc...	0,736	8,837		
Utilizo sin permiso el material de la empresa/organización para uso personal	0,489	6,238		
<b>OCB-O = <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Organización</b>			<b>0,415</b>	<b>0,584</b>
Realizo funciones que no corresponden a mi puesto pero que ayudan a la imagen de mi empresa/organización	0,573	6,552		
Me ofrezco como voluntario para tareas aunque no correspondan a mi puesto de trabajo	0,708	7,338		
<b>CC = Comportamientos compañeros</b>			<b>0,679</b>	<b>0,800</b>
Ayudo a mis compañeros a solucionar problemas de trabajo	0,608	7,525		
Ayudo en sus tareas a otros compañeros cuando tienen exceso de trabajo	0,994	9,975		
<b>SatCom = Satisfacción comportamientos</b>			<b>0,521</b>	<b>0,677</b>
Estoy satisfecho por cómo me comporto en mi puesto de trabajo	0,575	7,877		
Mi forma de comportarme en el trabajo me genera bienestar	0,843	10,623		
<b>SatTra = Satisfacción trabajo</b>			<b>0,535</b>	<b>0,821</b>
Mi trabajo es interesante	0,755	12,275		
Me siento bien con el nivel de responsabilidad en mi puesto de trabajo	0,751	12,188		
Estaría mejor en otro puesto de trabajo	0,758	12,337		
No me siento realizado en mi trabajo	0,656	10,208		
<b>SatCpñ = Satisfacción compañeros</b>			<b>0,608</b>	<b>0,821</b>
Cuando pido a mis compañeros que me ayuden, lo hacen	0,687	10,937		
Disfruto trabajando con mis compañeros	0,899	15,500		
Trabajo con personas responsables	0,738	11,965		

Tabla 4.1 (continuación): Estudio sobre los comportamientos éticos, la satisfacción y el aprendizaje.

Validez y fiabilidad de las escalas de medida.

	C.E.	t -valor*	V.E.	F.C.
<b>SatV = Satisfacción con la vida</b>			<b>0,613</b>	<b>0,887</b>
El tipo de vida que llevo se parece al tipo de vida que siempre soñé llevar	0,800	13,931		
Las condiciones de mi vida son excelentes	0,799	13,890		
Estoy satisfecho con mi vida	0,876	15,992		
Hasta ahora he obtenido las cosas importantes que quiero en la vida	0,752	12,729		
Si pudiera vivir mi vida de nuevo, me gustaría que todo volviese a ser igual	0,675	10,982		
<b>Jui = Juicios</b>			<b>0,366</b>	<b>0,626</b>
Ahora sé más claramente qué tengo que hacer ante un dilema ético en el puesto de trabajo	0,730	9,894		
Ahora me surgen más dudas sobre cuál es el comportamiento adecuado que debo seguir	0,455	6,069		
Cada vez tengo más claro el comportamiento que la sociedad espera de mí al desarrollar mi trabajo	0,599	8,183		
<b>Hab = Hábitos</b>			<b>0,514</b>	<b>0,676</b>
Ahora rechazo más rápidamente los comportamientos poco éticos	0,789	9,421		
Ahora me es más agradable comportarme éticamente	0,636	8,125		

C.E.= Carga Estandarizada; V.E.= Varianza Extraída; F.C.=Fiabilidad Compuesta.

\* todos los valores son significativos al 1%.

Medidas de bondad de ajuste del modelo de medida: Chi-cuadrado= 418.097 grados de libertad= 263  
p-valor <0,01; Chi-cuadrado S-B= 339.6698 p-valor =0,00099; CFI= 0,922; CFI (Robusto)= 0,950; NFI= 0,819;  
NFI (Robusto) = 0,817; IFI= 0,924; IFI (Robusto) = 0,952; GFI= 0,877; AGFI= 0,836; RMSEA= 0,051;  
RMSEA (Robusto)= 0,036 RMR= 0,142; RMR estandarizado= 0,058.

La *validez discriminante* ha sido garantizada al cumplir la condición de que ninguno de los factores presenta varianza extraída menor que el cuadrado de las correlaciones (Fornell y Larcker, 1981). Podemos observar esta condición, analizando la tabla 4.2, donde en la diagonal hemos representado las varianzas extraídas de cada factor y en la matriz aparecen recogidas las correlaciones entre los factores.

Tabla 4.2: Estudio sobre los comportamientos éticos, la satisfacción y el aprendizaje.

Correlaciones entre los factores.

	CEP	OCB	CC	SatCom	SatTra	SatCpñ	SatV	Jui	Hab
CEP	<b>0,360</b>								
OCB	0,562	<b>0,415</b>							
CC	0,520	0,519	<b>0,679</b>						
SatCom	0,391	0,425	0,231	<b>0,521</b>					
SatTra	0,446	0,344	0,443	0,319	<b>0,535</b>				
SatCpñ	0,220	0,202	0,283	0,238	0,628	<b>0,608</b>			
SatV	0,304	0,366	0,114	0,300	0,120	0,103	<b>0,613</b>		
Jui	0,177	0,169	0,334	0,144	0,104	0,112	0,010	<b>0,366</b>	
Hab	0,213	0,098	0,293	0,032	0,156	0,092	0,203	0,450	<b>0,514</b>

CEP = Comportamientos éticos en relación al puesto; OCB = *Organizational Citizenship Behaviour*;  
 CC = Comportamientos compañeros; SatCom = Satisfacción comportamientos; SatTra =  
 Satisfacción trabajo

SatCpñ = Satisfacción compañeros; SatV = Satisfacción con la vida; Jui = Juicios; Hab = Hábitos.

#### Fiabilidad

Por último, en la tabla 4.1 también podemos comprobar como las medidas utilizadas presentan fiabilidad, ya que su valor de fiabilidad compuesta en casi todos los casos supera el 0,7 recomendado para garantizarla (Hair *et al.*, 1999). Recientemente Bagozzi *et al.* (2012) han considerado adecuados valores por debajo de 0,7 para garantizar la fiabilidad compuesta de una medida como es el caso de nuestros factores: Comportamientos éticos en relación al puesto, OCB, Satisfacción con los comportamientos, Juicios y Hábitos. Por lo cual hemos decidido mantenerlos en el análisis.

Tabla 4.3: Estudio sobre los comportamientos éticos, la satisfacción y el aprendizaje.  
Resultados del modelo estructural.

	Satisfacción con la vida (R²=0,261)			Satisfacción por el propio trabajo (R²=0,573)			Satisfacción con los compañeros (R²= 0,507)			Satisfacción por los comportamientos (R²=0,604)			Juicios (R²=0,321)			Hábitos (R²=0,182)		
Variable Independiente	C.	t-v	C.N.	C.	t-v	C.N.	C.	t-v	C.N.	C.	t-v	C.N.	C.	t-v	C.N.	C.	t-v	C.N.
Comportamientos éticos en el puesto (CEP)	0,436	2,927***	0,261	0,474	3,178***	0,301	-0,004	n.s.	-0,004	0,152	2,265**	0,225	0,032	n.s.	0,027	-0,258	n.s.	-0,156
Comportamientos con los compañeros (CC)	-0,078	n.s.	-0,033	0,011	n.s.	0,005	0,371	3,059***	0,252	0,155	1,859*	0,163	0,282	1,826*	0,167	0,286	n.s.	0,122
Comportamientos éticos con la organización(OCB- O)	0,226	1,669*	0,142	0,236	1,773*	0,157	0,215	2,381***	0,217	0,058	n.s.	0,09	0,039	n.s.	0,034	0,132	n.s.	0,083
Comportamientos éticos en general (CG)	1,563	2,689***	0,415	2,409	2,934***	0,677	1,477	2,881***	0,63	1,098	2,756***	0,72	1,448	2,756***	0,539	1,375	2,435***	0,368
	H 1a: Aceptada			H 1b: Aceptada			H 1c: Aceptada			H 1d: Aceptada			H 2a: Aceptada			H 2b: Aceptada		
	Hipótesis 1: Aceptada												Hipótesis 2: Aceptada					

Medidas de bondad del ajuste del modelo de medida: Chi-cuadrado= 524,373 grados de libertad= 299 p-valor <0,01; Chi-cuadrado S-B= 418,0101 p-valor =0,00001; CFI= 0,889; CFI (Robusto)= 0,923; NFI= 0,779; NFI (Robusto) = 0,779; IFI= 0,892; IFI (Robusto) = 0,925; GFI= 0,856; AGFI= 0,818; RMSEA= 0,058; RMSEA (Robusto)= 0,042 RMR= 0,172.

\* significativos al 10%; \*\* significativos al 5%; \*\*\* significativos al 1%. C.= Coeficiente; t-v= t-valor; C.N.= Coeficiente Normalizado

### 4.3.3 Resultados

Las hipótesis propuestas se probaron gracias a un modelo estructural. Las variables independientes son los tres factores del comportamiento (comportamiento ético en relación al puesto CEP, comportamiento con los compañeros CC y comportamiento con la organización OCB-O) y la variable sobre los comportamientos éticos en general (CG) recogida en un solo ítem. Por su parte, las variables dependientes son: satisfacción con la vida (SatV); satisfacción con el propio trabajo (SatTra); satisfacción con los compañeros (SatCpñ); satisfacción con los comportamientos (SatCom); mejora de los juicios éticos (Jui); y mejora de los hábitos éticos (Hab). Los resultados del modelo estructural se presentan en la Tabla 4.3. En ella también aparecen recogidos las principales medidas de bondad de ajuste del modelo, que como puede verse son aceptables, por lo que podemos considerar válidos los resultados obtenidos.

Como puede verse en dicha tabla, la variable *comportamientos éticos en general* (CG) muestra parámetros significativos al 1% y el signo esperado para todas las variables dependientes, tanto de satisfacción como para los juicios y los hábitos. Es decir, las personas que consideran que se comportan conforme a unos principios éticos manifiestan que: son más felices en la vida, más felices en su trabajo y con sus compañeros, más felices con sus comportamientos, aprenden a saber cómo actuar y mejoran sus hábitos de comportamientos éticos. Desglosando las relaciones de los diferentes tipos de comportamientos con la satisfacción y el aprendizaje podemos observar que:

- Los *comportamientos éticos en relación al puesto* (CEP) tienen una influencia positiva y significativa con la satisfacción con la vida, la satisfacción con el propio trabajo y con los propios comportamientos, pero no parecen tener relación con el aprendizaje (ni en juicios ni en hábitos).
- *Comportarse bien con los compañeros* se relaciona positivamente con la satisfacción con esos compañeros, con la satisfacción por los propios comportamientos y con el aprendizaje a través de la mejora en los juicios éticos.

- Comportarse bien con la organización (OCB-O), está relacionado positivamente (aunque no muy significativamente) con la satisfacción con la vida y con el propio trabajo y se relaciona positiva y significativamente con la satisfacción con los compañeros.
- Los únicos comportamientos que parecen afectar positiva y significativamente a los juicios éticos y a los hábitos de comportamientos éticos son los comportamientos éticos en general, como ya dijimos anteriormente.

Por tanto, en relación a las Hipótesis planteadas:

- **Hipótesis 1a:** Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con la vida de la persona que los desarrolla: **ACEPTADA**. Como puede verse, la satisfacción con la vida está influida positiva y significativamente por los comportamientos éticos relacionados con el puesto y por los comportamientos éticos en general, y positivamente con los comportamientos éticos en relación a la organización.
- **Hipótesis 1b:** Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con el propio trabajo de la persona que los desarrolla: **ACEPTADA**. Al igual que en la hipótesis anterior, la satisfacción con el propio trabajo está influida positiva y significativamente por los comportamientos éticos relacionados con el puesto y por los comportamientos éticos en general, y positivamente con los comportamientos éticos en relación a la organización.
- **Hipótesis 1c:** Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con los compañeros de la persona que los desarrolla: **ACEPTADA**. Tanto los comportamientos éticos con los compañeros (como cabía esperar), como los comportamientos éticos con la organización y los comportamientos éticos en general tienen una influencia positiva y significativa en la satisfacción con los compañeros.
- **Hipótesis 1d:** Los comportamientos éticos continuados influyen positivamente en la satisfacción con los comportamientos de la persona que los desarrolla: **ACEPTADA**. En este caso, son los comportamientos éticos relacionados con el puesto y los comportamientos en general los que influyen

de manera positiva y significativa en la satisfacción con los comportamientos. También existe una relación positiva (pero de menor significación) entre los comportamientos con los compañeros y la satisfacción con los propios comportamientos.

- ***Hipótesis 1:*** Los comportamientos éticos continuados benefician al individuo a través de la satisfacción que experimenta al haber desarrollado dicho comportamiento: **ACEPTADA**. Todas las hipótesis secundarias relacionadas con esta hipótesis general han sido aceptadas, y la bondad del ajuste del modelo estructural también nos permite considerar válidos los resultados obtenidos.
- ***Hipótesis 2a:*** Los comportamientos éticos continuados aumentan el hábito adquirido relacionado con ese comportamiento: **ACEPTADA**. Solamente los comportamientos éticos en general se muestran relacionados positiva y significativamente con la adquisición de hábitos de comportamiento.
- ***Hipótesis 2b:*** Los comportamientos éticos continuados mejoran el juicio ético: **ACEPTADA**. De igual manera que pasa con los hábitos, la mejora de los juicios éticos está positivamente relacionada y de forma significativa con los comportamientos éticos en general.



#### 4.4 BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS ÉTICOS CONTINUADOS

*“La ética es simplemente y en última instancia una cuestión de confianza. (...) El problema de una brecha en la ética no es que viola una ley natural o celestial--aunque, de hecho, puede hacer eso. El problema práctico es que una violación ética hace que la confianza continuada se vuelva difícil o incluso imposible. Esta formulación pone la ética en los negocios en un plano diferente de la religión, la filosofía o la política. Una visión de la ética basada en cuestiones de confianza también ayuda a hacer que la materia sea más práctica y manejable”.*

(Loucks, V.R., 1987, “A CEO Looks at Ethics”, Business Horizons (March/April), p. 4).

Nuestro trabajo se centra ahora en otro beneficio para el individuo que desarrolla comportamientos éticos, que es la generación de confianza a su alrededor.

##### 4.4.1 Modelo propuesto e hipótesis

###### *Comportamientos éticos y confianza*

Existen muchas definiciones de confianza, pero ninguna es comúnmente aceptada por la comunidad científica. Según Mayer *et al.* (1995), la confianza depende de las expectativas que percibe la persona que confía sobre la competencia, benevolencia e integridad de la persona en la que se confía. Es decir, para que una persona sea merecedora de confianza (confiable) tiene que ser percibida como competente, benevolente e íntegra. A continuación vamos a desglosar esas dimensiones de la confiabilidad.

En primer lugar, nos referimos a la *competencia* de la persona en que se confía. Este término es utilizado para referirse al grupo de destrezas que permiten a una persona llevar a cabo una actividad con éxito. Competencia significa que un sujeto es percibido capaz de realizar algo (Blomqvist, 1997). Lo que se pretende destacar es que para que haya

confianza, la persona en la que se confía ha de ser capaz de desarrollar los comportamientos que el confiador espera de ella.

La segunda dimensión de la confiabilidad es la *benevolencia*, que mide el grado en que el confiado se preocupa por la persona confiadora, es decir, que el confiado tiene intenciones y motivos beneficiosos para el confiador (Ganesan, 1994). En otras palabras: “la percepción que tiene el sujeto sobre el motivo de actuación del objeto, de manera que piensa que éste actúa siempre buscando los intereses del sujeto” (Ramón Jerónimo, 2006, p. 24).

Por último, la tercera dimensión es la *integridad*. La integridad mide el grado en que una persona es fiable en base a su escala de valores y principios, tal que esa persona hace lo que dice que va a hacer (Morgan y Hunt, 1994; García-Cruz, 2006). Una persona íntegra hace promesas que pretende cumplir y así lo percibe la persona que deposita en él su confianza (Ramón Jerónimo, 2006).

¿Cuáles son los factores que llevan a una persona a depositar su confianza en otra? Es decir, ¿cuáles son los antecedentes de la confianza? La literatura ha destacada gran número de variables que se encuentran vinculadas a la creación de confianza entre dos personas: la satisfacción (Ganesan, 1994); la comunicación (Anderson y Narus, 1990; Morgan y Hunt, 1994; Das y Teng, 1998; Geyskens *et al.*, 1998; Friman *et al.*, 2002); los valores compartidos (Brashear *et al.*, 2003); el poder (Moorman *et al.*, 1993); el poder coercitivo (en sentido inverso) (Scheer y Setern, 1992; Geyskens *et al.*, 1998); los vínculos afectivos (Nicholson *et al.*, 2001); y la propensión del confiador a confiar (Conlon y Mayer, 1994), entre otros. Algunos de los estudios sobre los antecedentes de la confianza destacan la importancia de la repetición de los comportamientos para la obtención de la misma. Por ejemplo, Nicholson *et al.* (2001) demuestran que la frecuencia de la interacción entre el confiador y el confiado incrementa los vínculos afectivos entre ambos. Rousseau *et al.* (1998), denominan confianza relacional a la confianza creada gracias a las repetidas interacciones entre las partes. El que confía tiene información disponible del otro gracias a la relación que él mismo ha mantenido. Para estos autores, la fiabilidad y la dependencia que han existido en interacciones previas incrementan las

expectativas positivas del que confía sobre las intenciones del otro (Ramón Jerónimo, 2006). De la misma forma, Doney *et al.* (1998), sugieren que los individuos construyen la confianza en otros a través de un proceso intencionado basado en las interacciones repetidas y en los valores comunes y metas. La confianza dependerá, por tanto, del número de contactos que se realicen entre el sujeto que confía y el objeto de confianza (Liu y Leach, 2001).

La Teoría de la Agencia (TA) representa un marco teórico adecuado para analizar las relaciones de confianza. Para esta teoría, la empresa es un nexo de contratos entre partes. Estos contratos, denominados contratos de agencia, regulan la orden dada por una parte de la relación contractual (el principal) a la otra parte (agente), que es el encargado de llevar a cabo la tarea encomendada. La TA, como la conceptualizaron inicialmente Jensen y Meckling (1976) analiza la relación que se desarrolla en un intercambio económico cuando el principal concede autoridad al agente para actuar en su nombre, de manera que la riqueza del principal se beneficia de las decisiones adoptadas por el agente (Cuevas-Rodríguez *et al.*, 2012). La mayoría de los estudios sobre TA se centran en el contrato que surge entre los accionistas o el Consejo de Administración (principal) y el Director General o Gerente de la compañía (agente). Sin embargo, nuestro trabajo pretende analizar la relación que existe entre el directivo de la empresa (principal) y los trabajadores que se encuentran directamente a su cargo (agentes). La razón de centrar nuestro análisis en este contrato de agencia es que nos permite estudiar si la confiabilidad generada los comportamientos éticos continuados del agente, observados directamente por el principal, tiene impacto sobre los beneficios organizacionales.

Hasta donde nosotros conocemos, solo Lleó (2011) realiza un estudio de la confianza del superior sobre el supervisado. El resto de trabajos que conocemos sobre confianza (sean o no desde la perspectiva de agencia) plantean la relación en el sentido contrario, la confianza que el trabajador tiene sobre sus jefes y directivos. Esta forma habitual de plantearse la relación de confianza tiene que ver con la relación de poder dentro de la organización, ya que el trabajador es el que está en inferioridad de poder, es él el que tiene que hacer mayor esfuerzo por confiar, ya que es el que tiene mayor *riesgo* en la relación. Desde el comienzo de los estudios sobre confianza se ha destacado la

necesidad del riesgo percibido en la relación para que pueda hablarse de confianza (Rousseau *et al.*, 1998). Por ejemplo, la definición que proponen Dirks y Ferrin (2001) sobre este concepto es: “un estado psicológico que proporciona una representación de cómo los individuos comprenden su relación con la otra parte en situaciones que implican riesgo o vulnerabilidad”. El trabajador es siempre la parte más vulnerable de la relación con la empresa y por tanto, tiene sentido que la investigación se haya centrado en el análisis de la confianza desde su punto de vista: la confianza del trabajador en la empresa de la que depende, ante quien es vulnerable. Sin embargo, en nuestra opinión, la TA muestra como también la empresa asume un riesgo al proponer un contrato de agencia al empleado, ya que este tiene mayor información y mayores recursos para gestionar el mandato y pueden surgir costes de agencia que traten de reducir el posible comportamiento oportunista que puede darse en tal situación.

La TA asume la existencia de ciertos supuestos sobre la naturaleza de los individuos y las relaciones organizacionales que afectan a los mismos. Entre las asunciones sobre el comportamiento humano está la búsqueda del propio interés. Entre las asunciones organizacionales están los criterios de eficacia y eficiencia, el conflicto parcial de intereses y la asimetría de información entre los participantes (Eisenhardt, 1989). Estos supuestos dan lugar a la posibilidad de que surjan comportamientos oportunistas por ambas partes, en especial por parte del agente, que tiene más y mejor información y acceso a los recursos. Los comportamientos oportunistas comprenden, entre otros, la distorsión o retención de información, eludir responsabilidades, estafar y toda clase de comportamientos deshonestos (Atuahene-Gima y Li, 2002). Ahora bien, ¿qué ocurre cuando en vez de mostrar un comportamiento oportunista, el agente muestra habitualmente un comportamiento ético? Nuestra propuesta es que los comportamientos éticos de las personas hacen que en su entorno (compañeros, jefes, clientes) se les perciba como personas en las que se puede confiar ya que actúan de manera que se les percibe como benevolentes e íntegros. Por tanto, en términos de la relación de agencia *los comportamientos éticos continuados por parte del agente generan confianza en el principal*. Podemos formular esta afirmación en forma de hipótesis de investigación de la siguiente manera:

*Hipótesis 3. Los comportamientos éticos continuados de las personas aumentan su confiabilidad entre quienes observan dichos comportamientos.*

Como hemos visto, la confianza es una intención basada en la creencia subjetiva del confiador en la competencia, integridad y benevolencia del confiado. Los comportamientos éticos continuados de un individuo crean confianza a su alrededor porque afectan positivamente a las dimensiones benevolencia, integridad y competencia.

En relación a la dimensión benevolencia de la confiabilidad podemos decir que una persona que ha venido desarrollando comportamientos éticos continuados es probable que sea percibido como una persona benevolente, es decir, que se preocupa por los intereses del confiador y por tanto, digno de confianza. Cuando el directivo observa repetidamente los comportamientos éticos continuados de un empleado, el temor al comportamiento oportunista disminuye porque el supuesto de búsqueda del interés propio por parte del agente se diluye y, como consecuencia, disminuye el conflicto de intereses. De las 3 dimensiones de la confiabilidad, la dimensión benevolencia hace que el agente se preocupe o busque el interés del principal y reduzca, por tanto, el conflicto de intereses. La proposición 3 puede desglosarse de la siguiente forma:

*Hipótesis 3a. Los comportamientos éticos continuados de los individuos afectan positivamente a la dimensión benevolencia de la confiabilidad.*

Por otro lado, al formalizar el contrato de agencia, el principal ordena la realización de determinadas tareas por parte del agente buscando maximizar el interés del principal. Ese es el compromiso que adquiere el agente. El trabajador que desarrolla comportamientos éticos de forma continuada muestra a sus compañeros y superiores que cumple lo que promete, es decir, que es íntegro. Siguiendo esta argumentación podemos afirmar que la observación por parte del principal de los comportamientos éticos del agente disminuye temor al comportamiento oportunista y por tanto ese tipo de comportamientos continuados afectan positivamente a la dimensión integridad de la confianza.

*Hipótesis 3b. Los comportamientos éticos continuados de los individuos afectan positivamente a la dimensión integridad de la confiabilidad.*

Por último, la literatura sobre comportamientos éticos ha destacado la existencia de un cierto sesgo que tiende a valorar positivamente los comportamientos éticos de las personas que son exitosas en su trabajo (Cardy y Selvarajen, 2006b). Según este sesgo, los comportamientos éticos de un trabajador que obtiene rendimientos en su trabajo por encima de los demás, serán juzgados de manera menos crítica que los comportamientos de otros trabajadores. La existencia de este sesgo (efecto “halo”) puede distorsionar la percepción sobre la calidad ética de un trabajador o un directivo (Murphy y Anhalt, 1992; Robbins, 2004). De la misma forma, pero en sentido inverso, la observación de los comportamientos éticos de un individuo (empleado o directivo) puede alterar la percepción sobre su rendimiento real y elevar la valoración que se tiene de la competencia profesional de esa persona (Robbins, 2004; Cardy y Selvarajen, 2006b). En cierto sentido, la existencia del efecto halo puede variar la percepción del rendimiento de un trabajador debido a la percepción sobre sus comportamientos éticos. Además, la relación entre las tres dimensiones de la confianza es muy estrecha y varios estudios han mostrado una alta correlación entre ellas. Por tanto, podemos esperar que debido al efecto halo antes descrito y a la correlación entre las dimensiones de la confianza, la observación de los comportamientos éticos de un individuo también afecte positivamente a la dimensión competencia de la confianza.

*Hipótesis 3c. Los comportamientos éticos continuados de los individuos afectan positivamente a la dimensión competencia de la confiabilidad.*

La utilización de mecanismos de control necesarios para garantizar que el contrato de agencia no derive en un perjuicio para ninguna de las partes genera costes para la organización: los denominados costes de agencia. Entre estos costes se incluyen aquéllos derivados de los sistemas de control en los que incurre el principal para asegurar que la orden dada al agente se cumple conforme a sus intereses y no a los del agente. Para la TA estos mecanismos de control son necesarios porque la teoría presupone un comportamiento oportunista por parte del agente, basándose en los supuestos de la búsqueda del propio interés por parte de los intervinientes en el contrato y el conflicto de intereses. Los mecanismos pueden ser dos: los incentivos asociados a remuneración basada en el cumplimiento de objetivos y los mecanismos de vigilancia y control del trabajo del agente. Cada uno de estos mecanismos generará unos costes propios. A continuación explicaremos en qué consisten esos mecanismos, sus costes asociados y de qué forma la confianza entre principal y agente puede reducirlos.

En relación a la alineación de los intereses vía incentivos, la teoría de la agencia compara dos tipos posibles de contratos: contratos basados en resultados (*outcome-based contracts*), es decir, en la consecución de determinados objetivos que benefician al principal; y contratos basados en los comportamientos exigidos al agente pero que no están vinculados a la obtención de ningún resultado expreso (*behavior-based contracts*). La TA propone los contratos basados en resultados como un mecanismo adecuado para ayudar al principal. Sin embargo este tipo de incentivos puede dar lugar a tres problemas diferentes: el primero es que los contratos basados en resultados suponen un coste para el principal mayor que los costes del contrato basado en comportamientos. En efecto, en la negociación del contrato basado en resultados, el agente exige apropiarse de una parte de los resultados en compensación por el riesgo asumido al vincular sus remuneraciones (o parte de ellas) a los resultados de su trabajo. Un segundo problema relacionado con los contratos basados en resultados es la dificultad para el principal de asignar adecuadamente la responsabilidad de los resultados entre la acción del agente y las circunstancias del entorno. La falta de información que tiene el principal y el poder dominante en información que tiene el agente pueden hacer que éste se apropie de

resultados que no se deben (por lo menos en su totalidad) a su acción directa. En tercer lugar, algunos autores han resaltado que los contratos basados en resultados pueden orientar la acción del agente hacia el corto plazo, maximizando los beneficios próximos en perjuicio de los posibles beneficios a largo plazo. En otras palabras, el contrato basado en resultados es menos eficiente (más costoso) que el contrato basado en comportamientos (Eisenhardt, 1989).

En segundo lugar, un mecanismo para evitar que el agente actúe en contra de los intereses del principal son los sistemas de vigilancia y control que aquél puede implantar sobre la actividad desarrollada por éste. Para Eisenhardt (1989), la capacidad del principal para controlar al agente dependerá de variables como la programabilidad de la tarea, la medibilidad de los resultados y la duración del contrato de agencia. Sin embargo, estos sistemas de vigilancia también llevan asociados costes: implantación y mantenimiento de los sistemas de control; tiempo y esfuerzo asociado a la vigilancia; y formalización de los mecanismos de supervisión o programación de las tareas, entre otros.

Hemos planteado como hipótesis que los comportamientos éticos de los empleados harán que se les perciba como personas confiables. Esta confianza en el trabajador hace disminuir en el principal el temor al comportamiento oportunista por parte del agente y al disminuir la percepción de que habrá comportamientos oportunistas disminuirán los mecanismos que tratan de evitarlo: contratos basados en resultados y sistemas de vigilancia y control. Proponemos por tanto, que *la confianza en los empleados, obtenida a través de la observación de sus comportamientos éticos continuados, disminuirá los costes de agencia de la organización.*

En relación a los costes asociados a la remuneración basada en resultados/objetivos, hemos señalado que los contratos basados en resultados suponen un mayor coste para la empresa que aquellos que se basan exclusivamente en el comportamiento. Por tanto, en las organizaciones en las que el principal confía en el agente las relaciones contractuales serán contratos basados en los comportamientos, reduciéndose los costes de agencia. Sin embargo, en la actualidad la discrecionalidad de los contratos, sobre todo en los países con una relevante presencia de los sindicatos, es



cada vez menor y la elección entre un contrato basado en resultados y otro basado en comportamientos está relacionada con factores externos a las decisiones de los gerentes, como pueden ser el sector al que pertenece la empresa, la regulación laboral de la zona y la categoría profesional del trabajador.

Sin embargo, en relación a la supervisión y control de los empleados, la discrecionalidad de las decisiones de los directivos y supervisores en algunos ámbitos es todavía grande. Ya comentamos que desde el punto de vista de la TA, la capacidad del principal para controlar al agente dependerá de variables como la programabilidad de la tarea, la medibilidad de los resultados y la duración del contrato de agencia (Eisenhardt, 1989). Sin embargo, estas tres variables dependen en gran medida de decisiones que escapan al ámbito de las decisiones individuales de un directivo o supervisor, ya que tiene que ver con cuestiones como la estrategia de la empresa, la legislación laboral, la estructura y el diseño de los puestos de trabajo, etc. Por tanto, no consideramos que estas variables, que pueden afectar a los sistemas de control del empleado, se puedan ver afectadas por la confianza en el empleado al que se supervisa. Dentro de todas las posibles actividades y sistemas relacionados con el control, nuestro trabajo se centra en la vigilancia y evaluación del empleado, porque son las actividades que tiene mayor discrecionalidad por parte de quién supervisa al agente.

Anderson y Oliver (1987) definen un sistema de control como un conjunto procedimientos que tiene la organización para vigilar, dirigir, evaluar y recompensar a sus empleados. Estas cuatro actividades del sistema de gestión se han agrupado por una parte en los sistemas de control a través de la remuneración y por otro, la gestión del control a través de la vigilancia, la dirección y la evaluación (Cravens *et al.*, 1993; Robertson y Anderson, 1993; Babakus *et al.*, 1996). Los sistemas de control relacionados con la remuneración se ven afectados por muchos factores que no dependen directamente del supervisor (principal) y por tanto quedan fuera del objetivo de nuestro trabajo. De igual forma dejamos fuera del análisis la disminución de las tareas relacionadas con la dirección. Entre ellas suelen considerarse el liderazgo, la motivación, la comunicación, el coaching y el desarrollo profesional (Cravens *et al.*, 1993; Babakus *et al.*, 1996; Robbins y Coulter, 2005). Estas tareas normalmente requerirán que el director dedique el mismo

esfuerzo y coste para todos los empleados. Sin embargo, las actividades relacionadas con la vigilancia y la evaluación si pueden requerir diferente nivel de dedicación según sean los comportamientos de los empleados. La vigilancia de los trabajadores requiere acciones como pasar tiempo con los trabajadores supervisando cómo realizan su trabajo, monitorizar las actividades diarias, controlar el tiempo y la dedicación que emplea en la realización de sus tareas y revisar regularmente los costes que genera al realizar su trabajo (Babakus *et al.*, 1996). Por su parte, la evaluación de los trabajadores requiere a su vez la obtención de la evaluación de los empleados, la comparación con estándares de control y la detección de las desviaciones sobre esos estándares (Baldauf *et al.*, 2005). Confiar en un empleado puede llevar a quién le supervisa a dedicar menos tiempo y esfuerzo a las tareas de vigilancia y evaluación. Es decir, podemos suponer que en las organizaciones en las que el principal confía en el agente, los costes de vigilancia y evaluación de su comportamiento serán menores. Nuestro razonamiento se concreta en la siguiente hipótesis,

*Hipótesis 4. La confianza en los empleados disminuirá el control sobre ellos.*

Al igual que hicimos al plantear la relación entre comportamientos y confianza, la hipótesis 4 sobre confianza y vigilancia se puede desglosar en relación a las dimensiones de la confianza. Si un principal confía en un agente es porque lo percibe como benevolente, íntegro y competente. Si percibe como benevolente al trabajador, es que considera que actúa pensando no solo en el propio interés del agente, sino que tendrá en cuenta también los intereses del principal. Según esto, podemos suponer que el principal interpretará que los mecanismos que buscan alinear esos intereses, los mecanismos de vigilancia y control, son ahora menos necesarios, porque el propio agente se encargará de alinearlos a través de su actitud benevolente. Es decir, que si el principal considera al agente como una persona con benevolencia, estará asumiendo que esa persona no desarrollará comportamientos oportunistas que puedan perjudicarle y no dedicará tantos recursos a vigilarle como a otros agentes que no considere benevolentes. Podemos concretar la hipótesis 4 en relación con la benevolencia de la siguiente forma:

*Hipótesis 4a. La percepción que tiene el principal sobre la benevolencia del agente disminuirá el control sobre los comportamientos de éste.*

De forma análoga, la percepción de integridad que tiene el principal sobre el agente basada en la observación de sus comportamientos éticos continuados disminuye la percepción que tiene el principal sobre el conflicto de intereses ya que considerará que el empleado íntegro cumplirá con sus obligaciones por sí mismo y los intereses de ambos estarán alienados. No son necesarios por tanto los mecanismos que buscan alinear de forma extrínseca esos intereses, es decir, el principal no necesitará vigilar tanto al agente al que considera íntegro como a otros empleados de los que no tenga la misma percepción de integridad. La hipótesis 4, en relación a la integridad percibida del agente queda redactada así:

*Hipótesis 4b. La percepción que tiene el principal sobre la integridad del agente disminuirá el control sobre los comportamientos de éste.*

Por último, como ya dijimos con anterioridad, Cardy y Selvarajen (2006b) han mostrado que a las personas exitosas en el trabajo se les puede percibir también como personas con mejores comportamientos éticos. Este sesgo funciona de forma que tendemos a atribuir a las personas que triunfan profesionalmente comportamientos que tal vez no realizan o a juzgarlos de forma menos severa en relación a otros trabajadores que no se han demostrado tan eficaces. Además puede ocurrir que el principal, al estar satisfecho con el rendimiento del trabajador exitoso no quiera dedicar recursos a vigilar su comportamiento. Si esto es así, a los trabajadores que se considera más competentes se les vigilará menos que a los demás. Esto nos lleva a concretar la hipótesis 4 de la siguiente manera:

*Hipótesis 4c. La percepción que tiene el principal sobre la competencia del agente disminuirá el control sobre los comportamientos de éste.*

Hemos presentado hasta ahora los beneficios para la organización de los comportamientos éticos generados por la confianza entre principal y agente. Queremos destacar ahora otro beneficio para las organizaciones que se deriva directamente de los comportamientos éticos continuados de los trabajadores: la disminución de los costes directos por comportamientos no éticos. En efecto, los comportamientos no éticos que van en contra de la empresa, suponen un coste directo igual al valor económico del impacto de la conducta desarrollada (robo, apropiación indebida, utilización del material de la empresa para uso propio,...). Por el contrario, los comportamientos éticos continuados generan menores costes directos que los comportamientos no éticos, luego, podemos afirmar que otro beneficio asociado a los comportamientos éticos de los trabajadores son los *menores costes directos por comportamientos no éticos*.

#### **4.4.2 Metodología**

##### **4.4.2.1 Muestra y procedimiento**

Igual que en el caso de nuestro estudio sobre comportamientos éticos, satisfacción y aprendizaje, para obtener la información que nos permitiera contrastar nuestras hipótesis sobre la confianza y los costes de control se elaboró un cuestionario a partir de la revisión de la literatura. De nuevo, para asegurar la validez del cuestionario se realizaron diferentes pre-test entre académicos y directivos de diferentes empresas. El objetivo era validar algunas de las cuestiones relacionadas con los sistemas de vigilancia y control de la empresa, así como garantizar que las cuestiones que se planteaban eran claras y no daban lugar a dudas. Todas las indicaciones recibidas sirvieron para mejorar la calidad del cuestionario final.

Con respecto a la muestra, en esta ocasión los participantes debían ser directivos o mandos intermedios que supervisaran el trabajo de al menos dos empleados. Estos empleados supervisados debían realizar las mismas o parecidas funciones (para que el directivo tuviera ocasión de comparar su actitud hacia cada uno de ellos). En esta ocasión

también se optó por un proceso de muestreo inicial no probabilístico por conveniencia, complementándolo mediante un proceso de bola de nieve, ya que las pocas restricciones al marco poblacional impedían hacer una adecuada selección de la muestra (Merino *et al.*, 2010).

Las mismas razones que llevaron a elegir hacer un cuestionario online para el anterior estudio sobre comportamientos éticos, nos convencieron para utilizar de nuevo esta herramienta: mayor garantía de la confidencialidad de las respuestas, reducción de los tiempos de ejecución del estudio de campo, e incremento de la eficacia (Merino *et al.*, 2010; Lleó, 2011). Como la encuesta se realizó a la vez que la del estudio anterior, el diseño y la gestión de este cuestionario también se llevaron a cabo con el software “SurveyMonkey” ([www.surveymonkey.es](http://www.surveymonkey.es)).

En relación al muestreo por conveniencia, se enviaron los cuestionarios a través del correo electrónico y de las redes sociales (Facebook y LinkedIn) a aquellos contactos personales y profesionales que cumplieran los requisitos de la muestra o que pudieran conocer a alguien con dichos requisitos. En el Anexo 4 se puede ver el correo electrónico que se ha utilizado para presentar los cuestionarios y solicitar la colaboración con la encuesta. El envío y recepción de cuestionarios se realizó durante los meses de enero, febrero y marzo de 2014. Se recibieron 244 cuestionarios, de los cuales tuvieron que desecharse 46 al estar incompletos. La muestra final obtenida es por tanto, de 198 respuestas válidas.

#### **4.3.2.2 Medición de las variables**

##### *Comportamientos éticos*

Como ya se explicó al hablar sobre la escala de medida de los comportamientos éticos en el primer estudio de esta investigación empírica, para que se adapte mejor a las circunstancias actuales se ha preferido diseñar específicamente los indicadores para esta investigación. Hemos mantenido todos los ítems de la escala anterior, pero se ha cambiado la formulación del mismo de manera que ahora no se pide información sobre

los comportamientos de uno mismo, sino sobre los comportamientos de uno de los empleados a los que el encuestado supervisa. Al inicio del cuestionario se le avisa de que va a tener que valorar los comportamientos de uno de sus trabajadores, y se hace hincapié en la confidencialidad de la encuesta. Para no condicionar la selección de ese empleado del que se valoran los comportamientos, se les indica que “debe tratarse de un empleado que lleve al menos 1 año bajo su supervisión directa en un puesto donde haya otros empleados con los que compararlo”. Si en la investigación anterior se agruparon los comportamientos en tres grupos diferentes y se dejó solo un indicador general del comportamiento ético, en esta ocasión, al preguntar por los comportamientos de un empleado desde el punto de vista de la organización no hemos planteado la existencia de ninguna agrupación de comportamientos, ya que todos son, por así decirlo, comportamientos relacionados con la organización. Todos los indicadores usan una escala Likert de siete puntos (1= Totalmente en desacuerdo; 7= Totalmente de acuerdo). El cuestionario original, donde aparecen todos los ítems puede consultarse en el Anexo 5.

#### *Dimensiones de la confianza*

Para la medición de las tres dimensiones de la confianza (benevolencia, integridad y competencia) se ha adaptado la escala de Mayer and Davis (1999), que está bastante extendida en la literatura sobre confianza (cfr. Mayer y Gavin, 2005). Esta escala está diseñada para medir la confianza del empleado en el superior directo, y por tanto hemos tenido que adaptarla para preguntar al supervisor por el comportamiento del empleado. En este proceso de adaptación algunos ítems originales han sido modificados para recoger la diferente situación que se trata de medir.

#### *Costes de control*

Como comentamos al explicar nuestra hipótesis sobre el control, nos hemos centrado exclusivamente en las dimensiones de vigilancia y evaluación. Para medirlas hemos adaptado el cuestionario de Babakus *et al.* (1996) para el ámbito comercial. En ella además se compara el coste de vigilancia y evaluación con el de otros trabajadores, que sirven como estándar de control, tal y cómo señalaban Baldauf *et al.* (2005). Esta escala

está invertida, de manera que la puntuación más alta en los ítems, indica menores costes de control, medidos en tiempo y esfuerzo. Los tres ítems de la escala son:

- Tengo que emplear *menos tiempo* supervisando las actividades diarias de este empleado que las de otros trabajadores de su mismo puesto de trabajo.
- Dedico *menos esfuerzo* a controlar las gestiones de este empleado que las de otros trabajadores de su mismo puesto de trabajo.
- Paso *menos tiempo* supervisando en qué emplea el tiempo, que a otros trabajadores en el mismo puesto de trabajo.

#### 4.3.2.3 Análisis de los datos

##### *Valoración de las escalas de medida*

El primer paso en la valoración de las escalas de medida fue la realización de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) de aquellos factores que podían presentar varias dimensiones para tratar de depurar las escalas (Hair *et al.*, 1999). Este AFE se realizó con el paquete estadístico SPSS versión 22, seleccionando el método de factorización de máxima verosimilitud (para coincidir con el que posteriormente se utilizará al hacer el análisis factorial confirmatorio) y la rotación Varimax. Este análisis presentó una alta correlación entre los indicadores preparados para medir las variables “comportamientos éticos” e “integridad” (y algunos de los indicadores de benevolencia). Por para garantizar la validez convergente de los factores fue necesario eliminar determinados ítems de los utilizados en el cuestionario. Una vez realizada esa depuración, la validez y fiabilidad de las escalas de medida quedó garantizada.

##### *Validez*

Para garantizar la validez se ha realizado en primer lugar un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) utilizando el paquete estadístico EQS, 6.1. En la tabla 4.4 se muestran las cargas estandarizadas (C.E.) para cada ítem de los que finalmente se han

utilizado en esta investigación. Para que los ítems o indicadores presenten validez convergente se recomienda aceptar aquellos que presenten un valor por encima de 0,55 de su carga estandarizada (Falk y Miller, 1992). Como puede observarse, todos los indicadores cumplen dicha condición. La varianza extraída (V.E.) de todos los factores supera el valor recomendado de 0,5, con lo que podemos garantizar su validez convergente. En consecuencia, considerando las medidas de bondad del ajuste del modelo de medida, los valores estandarizados de las cargas factoriales y la varianza extraída podemos considerar que las medidas utilizadas presentan validez convergente. Toda esta información aparece recogida en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4: Estudio sobre los comportamientos éticos, la confianza y los costes.  
Validez y fiabilidad de las escalas de medida.

	C.E.	t -valor*	V.E.	F.C.
<b>CE = Comportamientos éticos</b>			<b>0,509</b>	<b>0,755</b>
Este empleado no es cuidadoso con el uso del material de la empresa/organización	0,727	10,670		
Este empleado utiliza sin permiso el material de la empresa/organización para su uso personal	0,799	11,981		
Este empleado aprovecha su puesto en la empresa para obtener beneficios personales	0,601	8,438		
<b>B = Benevolencia</b>			<b>0,753</b>	<b>0,924</b>
Los objetivos y metas de la empresa/organización son muy importantes para este empleado	0,802	13,494		
Este empleado no haría nada que perjudicara a la empresa/organización a sabiendas	0,759	12,453		
Este empleado verdaderamente pone interés en lo que es importante para la empresa/organización	0,969	18,452		
Este empleado hará todo lo posible para ayudar a la empresa/organización	0,925	16,972		
<b>I = Integridad</b>			<b>0,686</b>	<b>0,867</b>
Este empleado tiene un estricto sentido de la justicia	0,753	12,022		
Las acciones y los comportamientos de este trabajador son muy consistentes	0,803	13,176		
Este empleado parece guiarse por principios sólidos	0,92	16,211		



Tabla 4.4 (continuación): Estudio sobre los comportamientos éticos, la confianza y los costes.  
Validez y fiabilidad de las escalas de medida.

	C.E.	t -valor*	V.E.	F.C.
C = Competencia				0,655 0,919
Este empleado está muy bien capacitado para hacer su trabajo	0,814	13,750		
Este empleado logra todo lo que se propone	0,676	10,574		
Este empleado sabe mucho de su trabajo	0,862	15,031		
Estoy seguro de la competencia profesional de este empleado	0,948	17,667		
Este empleado tiene habilidades especializadas para aumentar su rendimiento	0,787	13,075		
Este empleado es una persona cualificada	0,742	12,007		
CT = Costes (invertida)				0,727 0,888
Tengo que emplear <u>menos tiempo</u> supervisando las <u>actividades diarias</u> de este empleado que las de otros trabajadores de su mismo puesto de trabajo	0,902	15,741		
Dedico <u>menos esfuerzo</u> a controlar las <u>gestiones</u> de este empleado que las de otros trabajadores de su mismo puesto de trabajo	0,921	16,259		
Paso <u>menos tiempo</u> supervisando en qué emplea el <u>tiempo</u> , que a otros trabajadores en el mismo puesto de trabajo	0,721	11,385		
C.E.= Carga Estandarizada; V.E.= Varianza Extraída; F.C.=Fiabilidad Compuesta.				
* todos los valores son significativos al 1%.				
Medidas de bondad de ajuste del modelo de medida: Chi-cuadrado= 274,299 grados de libertad= 142 p-valor <0,01; Chi-cuadrado S-B= 178,1772 p-valor = 0,02137; CFI= 0,953; CFI (Robusto)= 0,970; NFI= 0,909; NFI (Robusto) = 0,870; IFI= 0,954; IFI (Robusto) = 0,971; GFI= 0,874; AGFI= 0,832; RMSEA= 0,069; RMSEA (Robusto)= 0,036				

Igual que en el estudio sobre comportamientos, satisfacción, hábitos y juicios éticos, la *validez discriminante* de los factores ha sido garantizada al cumplir la condición de que ninguno de los factores presenta varianza extraída menor que el cuadrado de las correlaciones (Fornell y Larcker, 1981). En la tabla 4.5, hemos representado en la diagonal las varianzas extraídas de cada factor y en la matriz aparecen recogidas las correlaciones entre los factores.

Tabla 4.5: Estudio sobre los comportamientos éticos, la confianza y los costes.  
Correlaciones entre los factores.

	CE	B	I	CP	CT
CE	<b>0,509</b>				
B	0,606	<b>0,753</b>			
I	0,682	0,747	<b>0,686</b>		
CP	0,634	0,638	0,682	<b>0,655</b>	
CT	0,538	0,621	0,556	0,552	<b>0,727</b>

CE = Comportamientos éticos; B = Benevolencia; I = Integridad; C = Competencia; CT = Costes.

#### *Fiabilidad*

Por último, en la tabla 4.4 también podemos comprobar la fiabilidad de los indicadores utilizados, ya que el valor de su fiabilidad compuesta en todos los casos supera el 0,7 recomendado para garantizarla (Hair *et al.*, 1999).

#### 4.3.3 Resultados

Las hipótesis propuestas se probaron gracias a un modelo estructural. Los resultados del modelo estructural se presentan en la Tabla 4.6. En ella también aparecen recogidos las principales medidas de bondad de ajuste del modelo, que como puede verse son aceptables, por lo que podemos considerar válidos los resultados obtenidos.

Tabla 4.6: Estudio sobre los comportamientos éticos, la confianza y los costes.  
Resultados del modelo estructural.

Resultados del modelo estructural													
	Benevolencia (R <sup>2</sup> =0,367)			Integridad (R <sup>2</sup> =0,465)			Competencia (R <sup>2</sup> = 0,402)			Costes (R <sup>2</sup> =0,445)			
Variable Independiente	C.	t-v	C.E.	C.	t-v	C.E.	C.	t-v	C.E.	C.	t-v	C.E.	
Comportamientos Éticos (CE)	0,708	6.756***	0,606	0,624	7035***	0,682	0,473	7028***	0,634	0,227	n.s.	0,172	
Benevolencia (B)										0,426	3678***	0,376	H4a: Aceptada
Integridad (I)										0,053	n.s.	0,037	H4b: Rechazada
Competencia (C)										0,314	1876*	0,177	H4c: Aceptada
	H 3a: Aceptada			H 3b: Aceptada			H 3c: Aceptada			H 4: Aceptada			
	Hipótesis 3: Aceptada												

Medidas de bondad de ajuste del modelo de medida: Chi-cuadrado= 274,298 grados de libertad= 142 p-valor <0,01; Chi-cuadrado S-B=178,179 p-valor =0,02136; CFI= 0,953; CFI (Robusto)= 0,970; NFI= 0,909; NFI (Robusto) = 0,870; IFI= 0,954; IFI (Robusto) = 0,971; GFI= 0,874; AGFI= 0,832; RMSEA= 0,069; RMSEA (Robusto)= 0,036.

\* significativo al 10%; \*\* significativo al 5%; \*\*\* significativo al 1%. n.s.= no significativo

C.= Coeficiente; t-v= t-valor; C.E.= Coeficiente Estandarizado.

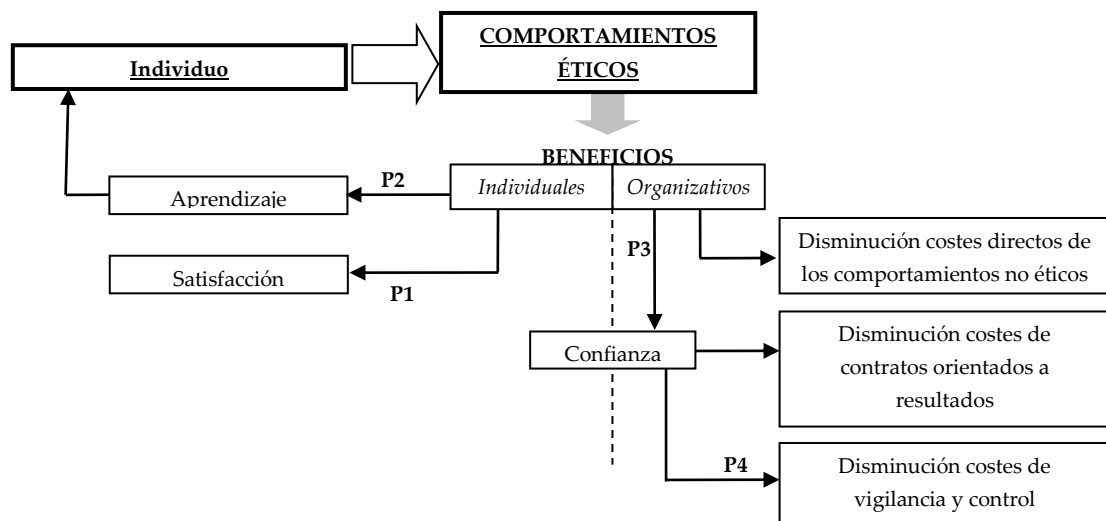
Como puede verse en dicha tabla, la variable *comportamientos éticos* (CE) muestra parámetros significativos al 1% y el signo esperado para todas las dimensiones de la confianza: benevolencia, integridad y competencia. Es decir, que las hipótesis 3a, 3b y 3c son aceptadas y podemos afirmar como proponíamos que los comportamientos éticos continuados generan percepción de benevolencia, integridad y competencia entre las personas que observan dichos comportamientos.

Por otro lado, en relación a la hipótesis 4a, el modelo muestra una relación positiva (como se esperaba) y significativa. Es decir, que la benevolencia afecta significativa y positivamente a los costes. Como estos costes están recogidos en una escala invertida, podemos afirmar que la benevolencia disminuye los costes de vigilancia y evaluación. También es significativa (al 10% de significatividad) la relación entre competencia y disminución de costes (hipótesis 4c), lo que confirma la propuesta de que a las personas competentes se dedica menos vigilancia y control que al resto de empleados. Por último, no se ha podido verificar la hipótesis 4b. Es decir, que no podemos afirmar que la integridad tenga un efecto positivo sobre la disminución de costes.

## 4.5 CONCLUSIONES

La Figura 4.2 presenta un resumen de las hipótesis planteadas en nuestro trabajo. Hemos propuesto por un lado que, para cada individuo, desarrollar comportamientos acordes con las normas sociales le produce satisfacción (Hipótesis 1) y que además se genera un aprendizaje por la repetición de comportamientos que facilitan el que éstos se vuelvan a desarrollar (Hipótesis 2a) y mejoran el juicio ético (Hipótesis 2b). También se ha mostrado que los comportamientos éticos continuados hacen del individuo una persona en la que se puede confiar (Hipótesis 3). Por otro lado, hemos destacado los beneficios organizacionales que se generan a través de la disminución de los costes de control (Hipótesis 4), a través de la disminución de los costes de los contratos basados en resultados y la disminución de los costes directos de los comportamientos no éticos.

Figura 4.2: Beneficios para el individuo y la organización de los comportamientos éticos continuados.  
Fuente: Elaboración propia.



Este análisis genera interesantes implicaciones tanto para la gestión empresarial como para la investigación académica. Para la primera, mostrar los resultados de los comportamientos éticos ofrece una razón a las empresas, basada en la disminución efectiva de costes y la obtención de beneficios tangibles, para diseñar una estrategia empresarial que busque no sólo por la disminución de los comportamientos inmorales en la organización sino por el desarrollo de los comportamientos éticos continuados. Los

gerentes tendrán razones de índole económica para incorporar los comportamientos éticos a la gestión de los recursos humanos, diseñando herramientas para su evaluación, sistemas de recompensas y promociones basadas en dichos comportamientos, y programas de formación y desarrollo que busquen su implantación y consolidación en la organización.

Por otro lado, nuestro trabajo presenta varias aportaciones al ámbito académico. En primer lugar, hemos propuesto una tipología de comportamientos basados en su valoración ética y su frecuencia que pretende facilitar la medición y comparación de los comportamientos éticos para avanzar en el estudio de los factores que afectan a la toma de decisiones éticas. ¿Los factores organizacionales como la estructura de las recompensas o el clima ético en el lugar de trabajo afectan por igual a los comportamientos muy inmorales (como el fraude) que a los comportamientos que no lo son tanto (como usar material de la empresa para uso personal)? ¿Cómo afectan determinados factores individuales como la edad o el maquiavelismo a los comportamientos frecuentes como llegar repetidamente con retraso al trabajo o mentir habitualmente a superiores y compañeros? ¿Tienen esos factores la misma influencia que cuándo la decisión versa sobre comportamientos únicos como la oportunidad de aprovecharse de una información privilegiada?

En marketing también se diferencian los tipos de comportamientos para mejorar la comprensión de los factores que afectan a cada uno de ellos. Así, se diferencian cuatro comportamientos de compra dependiendo de la implicación que sienta el consumidor hacia el producto y de las diferencias que perciba que existen entre las marcas existentes: comportamiento complejo de compra; comportamiento de compra reductor de disonancia; comportamiento habitual de compra; y comportamiento de búsqueda variada (Kotler y Armstrong, 2001).

Además, hemos propuesto como antecedente de la confianza una variable no tenida en cuenta hasta ahora en la literatura, los comportamientos éticos continuados. Esta nueva variable puede ayudar a entender mejor la formación de confianza en una relación entre personas y es acorde con la perspectiva de que considera que toda relación

donde una parte decide confiar en otra tiene un componente ético: la responsabilidad que tiene quién recibe la confianza por comportarse cómo se espera de él.

El análisis de la disminución de costes de agencia que puede generar la confianza del principal en el agente también nos parece novedoso. Aunque la teoría de la confianza se ha incorporado anteriormente a la TA (Beccerra y Gupta, 1999), no se había realizado un análisis pormenorizado de forma en que las dimensiones de la confianza afectaban a los supuestos implícitos en la TA. La incorporación de los comportamientos éticos como antecedentes de la confianza permite integrar de forma armónica ambos marcos teóricos, robusteciendo un modelo de TA ampliado en el que tienen cabida aquellas relaciones principal-agente que están basadas no solo en el supuesto de la búsqueda del propio interés y mejorando por tanto el poder predictivo de la TA.

Por último, nuestro trabajo muestra algunos beneficios de los comportamientos éticos no tenidos en cuenta en la literatura como son la satisfacción personal, el aprendizaje y la disminución de costes directos de los comportamientos no éticos. Todos ellos junto a los ya reseñados de generación de confianza y disminución de costes de agencia conforman un esquema de trabajo donde se pueden ir incorporando los diferentes estudios que tratan sobre otros aspectos beneficiosos de la confianza como la creación de compromiso, la mejora del conocimiento, y otros muchos (Beccerra y Gupta, 1999).





## Capítulo 5. CONCLUSIONES

*“La idea de actuar sin apego a lo ético en las operaciones económicas y comerciales resulta en realidad bastante extraña. La ética tiene su lugar en la economía exactamente igual como lo tiene en todas las ciencias del comportamiento. No existe la opción de verse libre de actuar con ética ya sea en los negocios o en la economía. Si no se comprende algo tan importante como esto, la lección tendrá que ser aprendida pagando un coste muy alto (como está ocurriendo ahora mismo).”*

Amartya Sen,  
(24 de agosto de 2009) Conferencia de inauguración del II  
Programa Iberoamericano de Formación de Formadores en  
Responsabilidad Social Empresarial



## CONCLUSIONES

La principal aportación de nuestro trabajo es el tópico de las competencias morales. La incorporación de las competencias éticas al modelo de toma de decisiones mejora la comprensión del proceso por el cual las personas deciden actuar de forma ética o no ética ante un dilema moral. Esta aportación puede explicar porqué los estudios que mostraban la relación entre intención y comportamiento eran tan poco fiables entre sí (Kish-Gephart, Harrison y Treviño 2010; Tenbrunsel y Smith-Crowe 2008). De hecho todos los estudios que tenían como variable dependiente el comportamiento obviaban la importancia de esta variable moderadora anterior al comportamiento.

Además, las competencias éticas también mejoran la explicación de la relación entre percepción y comportamiento y entre juicio y comportamiento, respondiendo a la cuestión del “impulso ético” que planteaban algunos investigadores (Kish-Gephart, Harrison, y Treviño 2010). En efecto, ahora disponemos de un marco teórico que es capaz de responder al por qué determinadas personas actúan *casi instintivamente* de forma correcta sin darles tiempo apenas a realizar valoraciones morales. O por qué personas que actúan de forma correcta no son capaces de justificar racionalmente su comportamiento aunque tengan claro que es lo que hay que hacer en cada caso. La mejora en la comprensión del proceso de toma de decisiones surgida al incorporar las competencias

éticas, pone de nuevo el énfasis en los factores individuales como determinantes del comportamiento.

En otro orden de cosas, la expresión de los beneficios individuales de los comportamientos éticos abre una línea de trabajo sobre la capacitación ética de las personas y los beneficios psicológicos derivados de la misma, que encuentra su continuación natural en los trabajos sobre los estados de ánimo y la satisfacción en el trabajo de la disciplina del comportamiento organizativo.

Por su parte, las aportaciones en relación a los beneficios organizacionales de los comportamientos éticos basados en la generación de la confianza, engarzan con los trabajos que sobre beneficios de la confianza llevan haciéndose en el ámbito organizativo. En definitiva, hemos incorporado un nuevo factor de influencia en el proceso de toma de decisiones éticas, que mejora su carácter explicativo y predictivo y además hemos engarzado el campo de la *behavioral ethics* con los estudios del comportamiento organizativo abriendo nuevos lugares de trabajo en común.

Desde el punto de vista de la gestión empresarial, las aportaciones realizadas son muy significativas. Las competencias éticas son una herramienta operativa con la que el directivo puede trabajar cómodamente en su quehacer diario. Lejos de los debates sobre las normas aplicables a cada posible dilema moral, la recomendación que percibe el gerente o directivo es “contrata a personas honradas” o “trabaja para que tus trabajadores sean aun más honrados, por que además de hacerlos más felices, será bueno para tu empresa”. En la defensa de la honradez de los comportamientos y las decisiones ya no están solo las razones morales particulares del dueño de la empresa o del directivo que tiene que tomar la decisión. Ahora viene en su ayuda una forma de entender las cosas que respalda la actitud personal y organizacional de desarrollar las competencias éticas debido a los beneficios que conlleva, en primer lugar para los propios individuos y después para la organización.

Las competencias éticas son cuestiones que los directivos pueden incorporar de forma fácil a los sistemas de contratación, incentivos, retribución, formación y toma de decisiones de la empresa.

Además, el hincapié en la confianza como generadora de beneficios organizacionales simplifica los sistemas de supervisión, apoya la búsqueda de personas confiables, no solo talentosas, y favorece la creación de vínculos dentro de la organización.

## **5.1 Limitaciones**

Nuestra investigación presenta una serie de limitaciones. Entre ellas, la dificultad de probar las proposiciones relacionadas con la influencia de las competencias morales en el proceso de toma de decisiones éticas. En efecto, medir tanto las variables independientes (competencias morales) como las variables dependientes (etapas del proceso de toma de decisiones éticas) resulta difícil si se hacen de forma independiente. Hacerlo de forma conjunta se nos antoja muy difícil.

Por otra lado, en relación a los trabajos relacionados con los beneficios de los comportamientos éticos, la elección del sistema de muestreo inicial no probabilístico por conveniencia, supone que las estimaciones son difícilmente extrapolables a toda la población de interés.

## **1.4 Futuras líneas de investigación**

Este trabajo abre numerosos cauces para continuar la investigación iniciada. En primer lugar, el catálogo de competencias morales requiere un mayor desarrollo, tanto teórico como empírico. Es decir, cada competencia supone un atractivo reto de investigación pues ofrece la posibilidad de profundizar en su conceptualización, las dimensiones que la componen, las posibles formas de medida, etc. Por ejemplo, el coraje moral tal como lo presentan Sekerka *et al.* (2009) difiere de las dimensiones que proponen Peterson y

Seligman (2004) para el coraje. De la misma forma es interesante plantear cuál es la relación entre las diferentes competencias morales entre sí y con el resto de las competencias profesionales. Las aportaciones desde la filosofía y la psicología pueden facilitar aquí la creación de un robusto marco teórico donde todas las competencias están agrupadas de forma coherente. En la actualidad, muchos de los catálogos de competencias (tanto modelos teóricos como Modelos de competencias de empresas) adolecen de un marco teórico sólido.

Por otro lado, el enfoque del *management* tiene mucho que aportar a la medición y evaluación de los rasgos del carácter, ya que lleva gestionando competencias más de cuarenta años y ha desarrollado herramientas de medida que son adecuadas y ajustadas. Mucho pueden aprender tanto la filosofía como la psicología de la forma en que se evalúan las competencias en las empresas y con esa información tratar de superar el tradicional distanciamiento metodológico.

En otro orden de cosas, pero dentro de las posibles líneas de investigación relacionadas con las competencias morales, puede ser interesante investigar qué otras competencias morales a parte de las propuestas (prudencia, justicia, fortaleza y templanza) influyen en el proceso de toma de decisiones y en qué forma, es decir, a cuál o cuáles de las etapas del proceso de toma de decisiones éticas.

Respecto a los comportamientos éticos, la clasificación propuesta es solo el principio de una necesaria profundización en la categorización de los comportamientos. Esa clasificación debe ayudar a distinguir los efectos de los factores que afectan a los comportamientos de forma más precisa.

De la misma manera, el análisis de las dimensiones propuestas de los comportamientos éticos debe completarse. Esas dimensiones pueden no ser adecuadas a otras circunstancias y otros entornos. También en relación a los comportamientos éticos podría realizarse un análisis comparativo entre las dimensiones de los comportamientos cuando se responden a los comportamientos de uno mismo que cuando se valoran los comportamientos de otra persona.

Por último, los beneficios de los comportamientos éticos están estrechamente relacionados con los trabajos que se están haciendo desde la psicología positiva en relación con el bienestar que generan las actitudes y comportamientos positivos en el lugar de trabajo. Tratar de encontrar nexos de unión entre ambos enfoque parece un reto apasionante.





# Bibliografía



- Ajzen, I. (1991): "The theory of planned behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, n° 2, pp.179-211.
- Akaah, I.P. (1992): "Social inclusions as a marketing ethics correlate". *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 599-608.
- Akaah, I.P. (1996): "The influence of organizational rank and role on marketing professionals' ethical judgments". *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, n°6, pp. 605-613.
- Akaah, I.P. y Riordan, E.A. (1989): "Judgments of marketing professionals about ethical issues in marketing research. A replication and extension". *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, pp. 112-20.
- Akaah, I.P. y Lund, F. (1994): "The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior". *Journal of Business Ethics*, Vol. 13, pp. 417-430.
- Alles, M.A. (2000): Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Granica. Buenos Aires.
- Alles, M.A. (2005): Gestión por competencias. El Diccionario. Incluye 160 competencias para diferentes estrategias de negocio. Granica. Buenos Aires.
- Alles, M.A. (2007): Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Granica. Buenos Aires.
- Allport, G.W. y Odbert, H.S. (1936): "Traits Names. A Psycho-lexical Study". *Psychological Monographs*, Vol. 47, pp. 1-211.
- Alzola, M. (2012): "The Possibility of Virtue". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22, n° 2, pp. 377-404.
- Ambrose, M.L., Arnaud, A. y Schminke, M. (2008): "Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes", *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, pp. 323-333.
- Anderson, E. y Oliver, J.L. (1987): "Perspectives on Behavior-Based versus Outcomes-Based Salesforce Control System". *Journal of Marketing*, Vol. 51, n° 44, pp.76-88.
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*, Vol. 54, n° 1, pp. 42-58.
- Arce, C. (1994): Técnicas de Construcción de Escalas Psicológicas. Editorial Síntesis. Madrid.
- Aristóteles (2009): Ética a Nicómaco. Tecnos. Madrid.
- Audi, R. (2012): "Virtue ethics as a Resource in Business". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22, n° 2, pp.273-291.
- Autahene-Gima, K. y Li, H. (2002): "When does Trust Matter? Antecedents and Contingents Effects of Supervisee Trust on Performance in Selling New Products in China and the United States". *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 61-81.

- Ambrose, M.L., Arnaud, A. y Schminke, M. (2008): "Individual Moral Development and Ethical Climate. The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes". *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, pp. 323-333.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N., y LaForge, R.W. (1993): "Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 345-363.
- Bagozzi, R.P. y Yi.Y. (2012): "Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models". *Journal Academic of Marketing Science*, Vol. 40, pp. 8-34.
- Baldauf, A., Cravens, D.W. y Piercy, N.F. (2005): "Sales Management Control Research—Synthesis and an Agenda for Future Research". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25, nº 1, pp. 7-26.
- Basran, S. (2012): *Employee Views of Ethics at Work: 2012. Continental Europe Survey*. Institute of Business Ethics. London.
- Becerra, M. y Gupta, A. (1999): "Trust within the Organization: Integrating the Trust Literature with Agency theory and transaction cost economics". *Public Administration Quarterly*, Vol. 8, nº 2, pp. 177-203.
- Blomqvist, A. (1997): "The many faces of trust". *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, nº 3, pp. 271-286.
- Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J y Tuttle, M. (1987): "A behavioural model of ethical and unethical decision making". *Journal of Business Ethics*, Vol. 6, pp. 265-281.
- Boyatzis, R.E. (2008): "Competencies in the 21<sup>st</sup> century". *Journal of Management Development*, Vol. 27, nº 1, pp. 5-12.
- Boyatzis, R.E. (2009): "Competencies as a behavioural approach to emotional intelligence". *Journal of Management Development*, Vol. 28, nº 9, pp. 749-770.
- Brashear, T.G., Boles, J.S., Bellenger, D.N. y Brooks, C.M. (2003): "An Empirical Test of Trust-building Processes and Outcomes in Sales Manager -Salesperson Relationships". *Academy of Marketing Science Journal*, Vol. 31, nº 2, pp. 189-200.
- Brass, D. J., y Burkhardt, M. E. (1993): "Potential power and power use: An investigation of structure and behavior". *Academy of Management Journal*, Vol. 36, pp. 44-470.
- Brown, M.E. y Treviño, L.K. (2006): "Ethical leadership. A review and future directions". *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 595-616.
- Bycio, P., Hackett, R.D. y Allen, J.S. (1995): "Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80, pp. 468-478.
- Cabañero Martínez, J.; Richart Martínez, M., Cabrero García, J., Orts Cortés, M.I., Reig Ferrer, A. y Tosal Herrero, B. (2004): "Fiabilidad y validez de la Escala de Satisfacción con la Vida de Diener en una muestra de mujeres embarazadas y puérperas". *Psicothema*, Vol. 16, nº 3, pp. 448-455.

- Caldwell, C. y Dixon, R.D. (2009): "Love forgiveness Ethical leadership: A social learning perspective and trust: Critical values of the modern leader for construct development and testing". *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, pp. 91-101.
- Cameron, K.S., Dutton, J.E., y Quinn, R.E., editors (2003): Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cardona, P. y García-Lombardía, P. (2008): Cómo desarrollar las competencias de liderazgo. Navarra. EUNSA.
- Cardy, R.L. y Selvarajan, T.T. (2006a): "Competencies. Alternative frameworks for competitive advantage". *Business Horizon*, Vol. 49, nº 3, pp. 235-245.
- Cardy, R.L. y Selvarajan, T.T. (2006b): "Assessing ethical behavior: the impacts of outcomes in judgment bias" ". *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, nº1, pp. 52-72.
- Cawley. M.J., Martin, J.E. y Johnson, J.A. (2000): "A virtues approach to personality". *Personality and Individual Differences*, Vol. 28, pp. 997-1013.
- Cellucci, A.J. y DeVries, D.L. (1978): Measuring Managerial Satisfaction. A Manual for the JSQ. Technical Report II, Center for Creative Leadership.
- Cheetham, G. y Chivers, G. (2005): Professions, Competence and Informal Learning. Edward Elgar Publishing, Inc. Cheltenham.
- Chiaburu. D.S y Lim, A.S (2008): "Manager Trustworthiness or Interactional Justice? Predicting Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Business Ethics*, Vol. 83, nº 3, pp. 453 - 467.
- Chirinos, M.P. (2002): "Antropología y trabajos. Pamplona". *Cuadernos de Anuario Filosófico*, Serie Universidad, nº 157, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Chun, R. (2005): "Ethical Character and Virtue of Organizations. An Empirical Assessment and Strategic Implications". *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, pp. 269-284.
- Conlon, E.J. y Mayer, R.C. (1994): "The effect of Trust on Principal-Agent Dyads. An Empirical Investigation of Stewardship and Agency". *Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management*. Dallas. TX
- Cooper, T.L. (1987): "Hierarchy, Virtue, and the Practice of Public Administration. A Perspective for Normative Ethics". *Public Administration Review*, Vol.47, pp. 320-328.
- Cortina, A. (1994): Ética de la empresa. Trotta editorial. Madrid.
- Costa, P.T. Jr. y McCrae, R.R. (1994): "Stability and change in personality from adolescence through adulthood". En C.F. Halverston, C.F., Kohnstamm, G.A. y Martin, R.P. (Eds.): The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood. Hillsdale NJ: Earlbaum, pp. 139-150.
- Cravesn, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W. y Young, C.E. (1993): "Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, nº 4, pp. 47-59.

- Crossan, M.; Mazutis, D. y Seijts, G. (2013): "In Search of Virtue. The Role of Virtues, Values and Character Strengths in Ethical Decision Making", *Journal of Business Ethics*, Vol. 113, nº 4, pp 567-581.
- Cuevas-Rodríguez, G., Gomez-Mejia, L.R. y Wiseman, R.M. (2012): "Has Agency Theory Run its Course? Making the Theory more Flexible to Inform the Management of Reward Systems". *Corporate Governance. An International Review*, Vol. 20, nº 6, pp. 526-546.
- Dahlsgaard, K., Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (2005): "Shared Virtue. The Convergence of Valued Human Strengths across Culture and History", *Review of General Psychology*, Vol. 9, pp. 203-213.
- Das, T.K. y Teng, B-S. (1998): "Between Trust and Control. Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances". *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 3, pp. 491-512.
- Den Hartog, D. N., House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A. y Dorfman, P. W. (1999): "Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories. Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?" *Leadership Quarterly*, nº 10, pp. 219-256.
- Deshpande, S. (1996): "Ethical Climate and the Link between Success and Ethical Behavior: An Empirical Investigation of a Non-Profit Organization". *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 315-320.
- Díaz-Fernández, M., López-Cabrales, A. y Valle-Cabrera, R. (2012): "In search of demanded competencies. Designing superior compensation systems". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 24, nº 3, pp. 643-666.
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R.J. y Griffin, S. (1985): "The satisfaction with life scale". *Journal of Personality Assessment*, Vol. 49, nº 1, pp. 71-75.
- Diener, E., Inglehart, R., y Tay, L. (2013): "Theory and validity of life satisfaction scales". *Social Indicators Research*, Vol. 112, nº 3, pp 497-527.
- Dirks, K.T., y Ferrin, D.L. (2001): "The role of trust in organizational settings". *Organization Science*, Vol. 12, nº 4, pp. 450-467.
- Dirks, K.T., y Ferrin, D.L. (2002): "Trust in leadership. Meta-analytic findings and implications for research and practice". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, nº 4, pp. 611-628.
- Doney, P.M., Cannon J.P. y Mullen, M.R. (1998): "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust". *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 3, pp. 601-620.
- Draganidis, F. y Mentzas, G. (2006): "Competency based management. A review of systems and approaches". *Information Management & Computer Security*, Vol. 14, nº 1, pp. 51-64.
- Dubinsky, A. J. y Loken, B. (1989): "Analyzing Ethical Decision Making in Marketing". *Journal of Business Research*, Vol. 19, nº 2, pp. 83-107.
- Dyck, B. y Kleysen, R. (2001): "Aristotle's Virtues and Management Thought: An Empirical Exploration of an Integrative Pedagogy". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 11, nº 4, pp. 561-574.

- Eisenhardt, K. (1989): "Agency Theory. An Assessment and Review". *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 1, pp. 57-74.
- Erwin, P.M. (2011): "Corporate Codes of Conduct. The Effects of Code Content and Quality on Ethical Performance". *Journal of Business Ethics*, nº 99, pp. 535-548.
- Ethics Resource Center (2012): 2011 National Business Ethics Survey: Workplace Ethics in Transition. Disponible en <http://www.ethics.org/nbes/>
- Falk, R.F., y Miller, N.B. (1992): A primer for soft modelling. Akron, OH. The University of Akron Press.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G., y Fraedrich, J. (1989): "A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing". *Journal of Macromarketing*, Vol. 9, nº 2, pp. 55-64.
- Ferrell, O.C., y Gresham, L.G. (1985): "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing". *The Journal of Marketing*, Vol. 49, nº 3, pp. 87-96.
- Finegan, J.E. y Theriault, C. (1997): "The relationship between personal values and the perception of the corporation's code of ethics". *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 27, nº 8, pp.708-724.
- Fishbein, M., y Ajzen, I. (2010): Predicting and Changing Behavior. The Reasoned Action Approach. Psychology Press. New York.
- Fontrodona, J., Guillén, M. y Rodríguez, A. (2010): La Ética de la empresa en la encrucijada. EUNSA. Navarra.
- Fontrodona, J., Guillén, M. y Rodríguez-Sedano, A. (2008): "Work, Education and Civil Society. Building a Better Society Through a Full Understanding of Work". *Oikonomia*, Vol. 7, nº 1, pp. 8-26.
- Fornell, C., y Larcker, D.F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, nº 1, pp. 39-50
- Fraedrich J, Ferrell O.C. y Ferrell, L. (2011): Ethical Decision Making for Business. International Edition. South-Western Cengage Learning.
- Friman, M., Tommy, G., Millet, B., Mattsson, J. y Johnston, R. (2002): "An Analysis of International Business-to-Business Relationship Based on the Commitment-Trust Theory". *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 403-40.
- Gamero, S. (Ed) (2009): Competencias profesionales para los universitarios de la Universidad de Sevilla. Junta de Andalucía
- Ganesan, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, nº 2, pp.1-19.
- García, J (2003): Virtud y personalidad, según Santo Tomás de Aquino. Editorial Euns, Navarra.
- García-Cruz, J. (2006): Confianza y Compromiso. Su Influencia sobre el Comportamiento Organizacional desde una Perspectiva de Agencia. Tesis Doctoral. Universidad Pablo de Olavide. Sevilla.
- George, J.M. y Jones, G.R. (1997): "Experiencing work. Values, attitudes, and moods". *Human Relations*, Vol. 50, pp. 393-416.

- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B.E.M., Scheer, L.K. y Kumar, N. (1998): "Generalizations about Trust in Marketing Relationships using Meta-analysis". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 15, pp. 223-248.
- Giacalone, R.A. y Promislo, M. (2010): "Unethical and Unwell. Decrements in Well-being and Unethical Activity at Work". *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, nº 2, pp. 275.
- Giacalone, R.A., Paul, K. y Jurkiewicz, C.L. (2005): "A Preliminary Investigation into the Role of Positive Psychology in Consumer Sensitivity to Corporate Social Performance", *Journal of Business Ethics*, Vol. 58, pp. 295-305.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (2000): *Las organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, Madrid. McGraw-Hill/Irwin.
- Gilbert, D.U. y Rasche, A. (2007): "Discourse Ethics and Social Accountability. The Ethics of SA 8000", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 17, nº 2, pp. 187-216.
- Göbbels, M. y Jonker, J. (2003): 'AA1000 and SA8000 compared. A systematic comparison of contemporary accountability standards'. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 18, nº 1, pp. 54-58.
- Goleman D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002): *The new leaders- Transforming the art of leadership into the Science of Results*. Time-warner, London, UK.
- Goleman, D. (1998): *La práctica de la inteligencia emocional*, Editorial Kairós, Barcelona.
- Guillén, M. (2006): *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Pearson Prentice Hall, D.L. Madrid.
- Guillén, M., Fontrodona, J. y Rodríguez-Sedano, A. (2007): "The Great Forgotten Issue. Vindicating Ethics in the European Qualifications Framework (EQF)". *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, nº 4, pp. 409-423.
- Guillén, M., Melé, D. y Murphy, P. (2002): "European vs. American approaches to institutionalisation of business ethics. The Spanish case". *Business Ethics. A European Review*, Vol. 11, nº 2, pp. 167-178.
- Guion, R.M. (1991): *Personnel assessment, selection and placement*, en Dunnette, M.D. y Hough, L.M. (eds) *Handbook of industrial and organizational psychology*, Palo Alto, CA. Consulting Psychologists Press.
- Hackett, R. y Wang, G. (2012): "Virtues and Leadership. An Integrating Conceptual Framework founded in Aristotelian and Confucian Perspectives on Virtues", *Management Decisions*, Vol. 50, nº 5, pp. 868-899.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice-Hall. Madrid.
- Hannah, S.T., Avalio, B.J. y May, D. (2011): "Moral Maturation and Moral conation. A capacity approach to explaining moral thought and action". *Academy of Management Review*, 2011, Vol. 36, nº 4, 663-685.
- Hartman, E.M. (1998): "The Role of Character in Business Ethics". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, nº 3, pp. 547-559.



- HayGroup (2004): Las Competencias. Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Barcelona.
- Hayton, J.C. y McEvoy, G.M. (2006): "Competencies in Practice. An interview with Hanneke C. Frese." *Human Resource Management*, Vol. 45, nº 3, 495-500.
- Hegarty, W.H. y Sims, H.P. (1979): "Organizational philosophy, policies and objectives related to unethical decision behavior. A laboratory experiment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 64, pp. 331-338.
- Hellstrom, T., Kemlin, P. y Malmquist, U. (2000): "Knowledge and Competency Management in Ericsson. Decentralization and Organizational Fit". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, nº 2, pp. 99-110.
- Higgs, D. (2003): "Higgs Report on Non-executive directors: Summary Recommendations", January. Disponible en <http://www.berr.gov.uk/files/file23012.pdf>.
- Hockemeyer, C., Conlan, O., Wade, V. y Albert, D. (2003): "Applying Competence Prerequisite Structures for Elearning and Skill Management". *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9, nº 12, pp. 1428-36.
- Hoffmann, T. (1999): "The Meanings of Competency", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 23, nº 6, pp. 275-285.
- Houtzagers, G. (1999): "Empowerment, Using Skills and Competence Management". *Participation & Empowerment. An International Journal*, Vol. 7, nº 2, pp. 27-32.
- Huang, Ch; You, Ch.-S. y Tsai, M. (2012): "A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors, *Nursing Ethics*, Vol.19, nº 4, pp. 513-529.
- Hunt, S.D. y Vitell, S.J. (1986): "A General Theory of Marketing Ethics". *Journal of Macromarketing*, Vol. 6, nº1, pp. 5-15.
- IESE Business School y Rusell Reynolds Associates (2009): "Estudio sobre la Estructura de los Consejos de Administración. Una visión contrastada entre Inversores Institucionales y Presidentes". IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Jackson, T.M., y Artola, C. (1997): "Ethical beliefs and management behavior. A cross-cultural comparison". *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, nº 11, pp. 1163-1173.
- Jensen, M.C. y Meckling, W.H. (1976): "Theory of the Firm. Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure". *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, pp. 305-360.
- Jones, T.M. (1991): "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations. An Issue-Contingent Model". *Academy of Management Review*, Vol. 16, nº 2, pp 366-395.
- Joseph, J. y Deshpande, S.P.(1997): The impact of ethical climate on job satisfaction of nurses. *Health Care Management Review*, Vol. 22, 76-81.
- Judge, T. A., y Watanabe, S. (1994): "Individual differences in the nature of the relationship between job and life satisfaction". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 67, 101-107.

- Kacmar, K.M.; Whitman, M.V. y Harris, K.J.(2011): "The Lingering Impact of Abusive Supervision", *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* , Vol. 18, n° 3, pp. 211-221
- Kaptein, M. y Wempe, J. (2002): *The Balanced Company. A theory of Corporate Integrity*. Oxford. Oxford University Press.
- Kaptein, M. (2004): "Business codes of multinational firms. What do they say?" *Journal of Business Ethics*, Vol. 50, n° 1, pp. 13-31.
- Kaptein, M. (2008): "Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace. A Stakeholder Perspective". *Journal of Management*, Vol. 34, n° 5, pp. 978-1008.
- Kaptein, M. (2010): "The Ethics of Organizations. A Longitudinal Study of the U.S. Working Population". *Journal of Business Ethics*, Vol. 92, n° 4, pp. 601-618.
- Kaptein, M. (2011): "Understanding unethical behaviour by unravelling ethical culture". *Human Relations*, Vol. 64, n° 6, pp. 843-869.
- Kaptein, M. y Schwartz, M.S. (2008): 'The Effectiveness of Business Codes. A Critical Examination of Existing Studies and the Development of an Integrated Research Model', *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, n° 2, pp.111-127.
- Kohlberg, L. (1969): "Stages and Sequences: The Cognitive Development Approach to Socialization" en Goslin, D.A. (ed): *Handbook of Socialization Theory of Research*, Chicago: Rand McNally. pp. 347-480.
- Kirpatrick, S.A. y Locke, E.A. (1991): "Leadership. Do traits matter?" *The Academy of Management Executive*, Vol. 5, n° 2, pp. 48-60.
- Kish-Gephart, J., Harrison, D. y Treviño, L. (2010): "Bad apples, bad cases, and bad barrels. Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, n° 1, pp. 1-31.
- Koehn, D. (2005): *The Nature of Evil*. New York. Palgrave Macmillan, 2005.
- Koehn, D.(1998): *Rethinking Feminist Ethics. Care, Trust and Empathy*. Psychology Press, New York. Routledge.
- Koh, H.Ch. y Boo, E.H. (2001): "The link between organizational ethics and job satisfaction: A study of managers in Singapore", *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, n° 4, pp.309-324.
- Kolk, A, Tulder, R.V. y Welters, C. (1999): "International codes of conduct and corporate social responsibility. Can transnational corporations regulate themselves?" *Transnational Corporations*, Vol. 8, n° 1, pp. 143-180.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (1995): *The leadership challenge. How to keep getting extraordinary things done in organizations*. California. Jossey-Bass.
- Lawley III, E.E. (1994): "From job-based to competency-based organizations". *Journal Organizational Behaviour*, Vol. 15, pp. 3-15.
- Lennick D. y Kiel F. (2011): *Moral intelligence. Enhancing business performance and leadership success in turbulent times*. New York. Prentice Hall.

- Leong, S.M., Randall, D.M. y Cote, J.A. (1994): "Exploring the organizational commitment performance linkage in marketing. a study of life insurance salesperson". *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 57-63.
- Levy-Leboyer, C. (1997): Gestión de las competencias. Cómo analizarlas. Cómo evaluarlas. Cómo desarrollarlas. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.
- Ley, T. y Albert, D. (2003): "Skills Management – Managing Competencies in the Knowledge-based Economy". *Journal of Universal Computer Science*, Vol. 9, nº 12, pp. 1370-2.
- Libby, T y Thorne, L. (2007): "The Development of a Measure of Auditors' Virtue", *Journal of Business Ethics*, Vol. 71, nº 1, pp. 89-99.
- Ligteringen, E. y Zadek, S. (2005): The Future of Corporate Responsibility Codes, Standards and Frameworks. An Executive Briefing by The Global Reporting Initiative and AccountAbility.
- Disponible en [http://www.globalreporting.org/upload/Landscape\\_Final.pdf](http://www.globalreporting.org/upload/Landscape_Final.pdf)
- Listone, H.A. y Turoff, M. (2011): "Delphi. A brief look backward and forward", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 78, nº 9, pp. 1712-1719.
- Liu, A.H. y Leach, M.P. (2001): "Developing Loyal Customers with a Value –Adding Sales Force. Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21, nº 2, pp. 147-156.
- Llano, C. (1990): "El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa". En Llano Cifuentes, C; Pérez López, J.A.; Gilder, G. y Polo, L. (Eds.): La vertiente humana del trabajo en la empresa. Madrid. Rialp. pp. 15-32.
- Lleó, A. (2011): Estudio de la influencia de los antecedentes de la confianza organizativa del modelo de Mayer et al. (1995) en las relaciones directivo-subordinado. Tesis Doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.
- Loucks, V.R., (1987): "A CEO Looks at Ethics", *Business Horizons*, (March/April), pp. 4-23.
- Luna Arocas, R. (2004): "Estilo de dirección, ética y RR.HH. Un estudio empírico". *AEDIPE. Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, Vol. 30, pp. 54-61.
- Macaulay, M. y Lawton, A. (2006): "From Virtue to Competence. Changing the Principles of Public Service". *Public Administration Review*, Vol. 66, nº 5, pp. 702-710.
- MacIntyre, A. (1987): Tras la virtud. Editorial Crítica. Barcelona.
- MacIntyre, A. (1993): "Persona corriente y filosofía moral. Reglas, virtudes y bienes". *Convivium* (2nd serie) nº 5, pp. 63-80.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Jarvis, C.B. (2005): "The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, nº 4, pp. 710-730.
- Malcolm, S. y Hartley N.T. (2009): Peter F. Drucker. Ethics Scholar par Excellence. *Journal of Management History*. Vol.12, nº 3, pp. 278-292.
- Marnburg, E. (2000): "The behavioural effects of corporate ethical codes. Empirical findings and discussion". *Business Ethics. A European Review*, Vol.9, nº 3, pp. 200-210.

- Marnburg, E. (2001): The questionable use of moral development theory in studies of business ethics. Empirical findings and discussion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, nº 4, pp. 275-283.
- Martin, K. y Cullen, J. (2006): "Continuities and extensions of ethical climate theory. A meta-analytic review". *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, nº 2, pp. 175-194.
- Mayer, R.C. y Davis, J.H. (1995): "An Integrative Model of Organizational Trust". *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 3, pp. 709-734.
- Mayer, R.C.; Gavin, M.B. (2005): "Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?" *Academy of Management Journal*, Vol. 48, nº 5, pp. 874-888.
- McClelland, D.C. (1973): 'Testing for competence rather than intelligence', *American Psychologist*, Vol. 28, nº 1, pp. 1-40.
- McDevitt, R., Giapponi, C. y Tromley, C. (2007): "A model of ethical decision making. The integration of process and content". *Journal of Business Ethics*, Vol. 73, nº 2, pp 219-229.
- Meglino, B.M. y Ravlin, E.C. (1998): "Individual Values in Organizations. Concepts, Controversies, and Research", *Journal of Management*, vol. 2, nº 23, pp 351-389.
- Melé, D. (2003): "Organizational Humanizing Cultures. Can They Create Social Capital?" *Journal of Business Ethics*, Vol. 45, nº 1, pp. 3-14.
- Melé, D. (2005): "Ethical Education in Accounting. Integrating Rules, Values and Virtues". *Journal of Business Ethics*, Vol. 57, nº 1, pp 97-109.
- Melé, D. (2009): *Business Ethics in Action. Seeking Human Excellence in Organizations*. Palgrave Macmillan. Hampshire.
- Melé, D. (2012): *Management Ethics. Placing Ethics at the Core of Good Management*. Palgrave Macmillan. IESE Business Collection. Hampshire.
- Merino, M.J., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, I. y Estévez, M. (2010): *Introducción a la investigación de mercados*. ESIC Editorial. Madrid.
- Mintzberg, H. (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York. Harper & Row.
- Moberg, D. (1999): "The Big Five and Organizational Virtue". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9, nº 2, pp 245-272.
- Moberg, D.J., y Seabright, M. (2000): "The Development of Moral Imagination," *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10, nº 4, pp. 845-884.
- Moore, G. (2002): "On the Implications of the Practice-Institution Distinction. MacIntyre and the Application of Modern Virtue Ethics to Business", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 12, nº 1, pp. 19-32
- Moorman, C., Deshpandé, R. y Zaltman, G. (1993): "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 81-101.
- Morales-Sánchez, R. y Cabello-Medina, C. (2013): "The Role of Four Universal Moral Competencies in Ethical Decision-Making". *Journal of Business Ethics*, Vol. 116, nº 4, pp. 717-734.

- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.
- Murphy, P.E. (1999): "Character and Virtue Ethics in International Marketing. An Agenda for Managers, Researchers and Educators", *Journal of Business Ethics* Vol. 18, n° 1, pp. 107-124.
- Murphy, K.R. y Anhalt, R.L. (1992): "Is Halo a Property of the Rater, the Ratees, or the Specific Behaviors Observed?" *Journal of Applied Psychology*, Junio, pp. 494-500.
- Neubert, M.J., Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Roberts, J.A. y Chonko, L.B. (2009): 'The Virtuous Influence of Ethical Leadership Behavior. Evidence from the Field', *Journal of Business Ethics*, Vol. 90, n° 2, pp.157-170.
- Newstrom, J. W., y Ruch, W. A. (1975): "The ethics of management and the management of ethics". *MSU Business Topics*, Vol. 23, pp. 29-37.
- Nicholson, C.Y., Compeau, L.D. y Sethi, R. (2001): "The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, n° 1, pp. 3-15.
- OCDE (2005) DeSeCo: The definition and selection of key competencies. Disponible en <http://www.oecd.org/fr/edu/apprendre-au-dela-de-l-ecole/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>
- Oderberg, D. (1999): "On the Cardinality of the Cardinal Virtues", *International Journal of Philosophical Studies*, Vol. 90, pp. 157-170.
- O'Fallon, M.J y Butterfield, K.D. (2005): "A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature. 1996-2003", *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, n° 4, pp. 375-413.
- Organ, D.W. y Ryan, K. (1995): "A meta analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviour". *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 775-802.
- Orlitzky M., Schmidt, F.L. y Rynes, S.L. (2003): "Corporate social and financial performance: A meta-analysis". *Organization Studies*, Vol. 24, n° 3, pp. 403-441.
- Ouellette, J.A. y Wood, W. (1998): "Habit and Intention in Every Life. The Multiple Processes by Which Past Behavior Predicts Future Behavior". *Psychological Bulletin*, Vol. 124, n° 1, pp. 54-74.
- Park, N., Peterson, C. y Seligman, M.E, (2006): Character strengths in fifty-four nations and the fifty US states. *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 1, n° 3, pp. 118-129.
- Pavot, W., y Diener, E. (1993): "Review of the Satisfaction with Life Scale". *Psychological Assessment*, Vol. 5, pp. 164-172.
- Pavot, W., y Diener, E. (2008): "The Satisfaction with Life Scale and the emerging construct of life Satisfaction". *The Journal of Positive Psychology*, Vol. 3, pp. 137-152.
- Peterson, C. and Seligman, M.E.P. (2004): Character Strengths and Virtues. A Handbook and Classification. New York. Oxford University Press, American Psychological Association.

- Pieper, J. (1965): *The Four Cardinal Virtues. Prudence, Justice, Fortitude, Temperance*. Harcourt, Brace and World, Inc.
- Pincoffs, E.L. (1986): *Quandaries and Virtues*. University Press of Kansas. Lawrence.
- Podsakoff, N. P., Shen, W. y Podsakoff, P. M. (2006): "The role of formative measurement models in strategic management research. Review, critique and implications for future research". En Ketchen, D. y Bergh, D. (Eds.): *Research Methodology in Strategy and Management*. Vol. 3, Greenwich. JAI Press, pp. 201-256.
- Polo, L. (1997): *Ética. Hacia una visión moderna de los temas clásicos*. Unión Editorial. Madrid.
- Posner, B.Z. y Schmidt, W.H. (1992): "Values and the American Manager. An Update Updated", *California Management Review*, Vol.34, nº. 3, pp.80-94.
- Ramón Jerónimo, M.A. (2006): *Análisis de la confianza en la cadena de lealtad. La consideración de la heterogeneidad del mercado*. Tesis Doctoral. Universidad de Sevilla. Sevilla.
- Rest, J. y Narváez, D. (Eds) (1994): *Moral Development in the Professions, Psychology and Applied Ethics*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum.
- Rest, J.R. (1986): *Moral development. Advances in research and theory*. New York. Praeger.
- Reynolds, S.J. (2006): "A Neurocognitive Model of the Ethical Decision-Making Process. Implications for Study and Practice". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, nº 4, pp. 737-748.
- Rhonheimer, M. (2007) *La perspectiva de la moral. Fundamentos de la ética filosófica*. Editorial Rialp. Madrid.
- Riggio, R.E., Zhu, W., Reina, C. y Maroosis, J.A. (2010): "Virtue-based measurement of ethical leadership. The Leadership Virtues Questionnaire". *Consulting Psychology Journal. Practice and Research*, Vol 62, nº 4, pp. 235-250.
- Robbins, S.P. (2004): *Comportamiento Organizacional*. Pearson. Prentice Hall. New Jersey.
- Robbins, S.P. y Coulter, M. (2005): *Administración*. Pearson Educación. México.
- Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009): *Organizational Behavior*. Pearson. Prentice Hall. New Jersey.
- Robertson, D. y Anderson, E. (1993): "Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople". *Organization Science*, Vol. 4, nº. 4, pp. 617-644.
- Rodríguez, A. (2004): *Ética general*. EUNSA. Pamplona.
- Rodriguez, P., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., y Gowing, M. (2002): "Developing Competency Models to Promote Integrated HR Practices". *Human Resource Management*, Vol. 41, nº 3, pp. 309-324.
- Rosanas, J.P. (2006): "Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión". *Revista de contabilidad y dirección*, Vol. 3, pp. 129-150
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. y Camerer, C. (1998): "Not so Different After All. a Cross-Discipline View of Trust". *Academy of Management Review*, Vol. 23, nº 23, pp. 393-404.

- Ruiz-Palomino P., Ruiz-Amaya, C. y Knorr, H. (2011): "Employee organizational citizenship behaviour. The direct and indirect impact of ethical leadership". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 28, n° 3, pp. 244-258.
- Ruiz-Palomino, P. y Martínez-Cañas, R. (2014): "Ethical Culture, Ethical Intent, and Organizational Citizenship Behavior. The Moderating and Mediating Role of Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, Vol. 120, pp. 95-108.
- Sahub, M.K. (1994): "Limits to the Effectiveness of Accounting Ethics Education". *Business & Professional Ethics Journal*, Vol. 13, pp. 129-145.
- Santo Tomás de Aquino (1273/1989): *The Summa Theologica*. Chicago. Encyclopaedia Britannica.
- Scheer, L.K. y Stern, L.W. (1992): "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude toward the Influencer". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 128-142.
- Schwartz, M.S. (2004): "Effective Corporate Codes of Ethics. Perceptions of Code Users", *Journal of Business Ethics*, Vol. 55. n° 4, pp.323-343.
- Schwartz, M.S. (2005): "Universal Moral Values for Corporate Codes of Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 59, n° 1-2, pp. 27-44.
- Schwartz, T. (2000): "The greatest sources of satisfaction in the workplace are internal and emotional". *Fast Company*, Vol. 40, pp. 398-402.
- Sekerka, L.E. y Bagozzi, R.P. (2007): "Moral courage in the workplace. Moving to and from the desire and decision to act". *Business Ethics. A European Review*, Vol.16, pp.132-149.
- Sekerka, L.E., Bagozzi, R.P. y Charnigo, R. (2009): "Facing Ethical Challenges in the Workplace. Conceptualizing and Measuring Professional Moral Courage", *Journal of Business Ethics*, Vol. 89, n° 4, pp. 565-579.
- Shanahan, K.J y Hyman, M.R. (2003): "The development of a virtue ethics scale". *Journal of Business Ethics*, Vol. 42, n° 2, pp. 197-208
- Sims, R.L., y Keon, T.L. (1997): "Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit". *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, n° 11, pp. 1095-1105
- Sims, R. L. y Kroeck, K. G. (1994): "The influence of ethical fit on employee satisfaction, commitment, and turnover". *Journal of Business Ethics*, Vol.13, n° 12, pp. 939-947.
- Sison, A.J.G. y Fontrodona, J. (2011): "The Common Good of Business. Addressing a Challenge Posed by «Caritas in Veritate»". *Journal of Business Ethics*, Vol. 100, n° 1, pp. 99-107.
- Snell, S.A., Youndt, M.A. y Wright, P. M. (1996): "Establishing a framework for research in strategic human resource management. Merging resource theory and organizational learning" en Ferris,G. (Ed.): *Research in personnel and human resources management*, Vol. 14, pp. 61-90.
- Solomon, R.C. (1992a): "Corporate Roles, Personal Virtues. An Aristotelian Approach to Business Ethics", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, n° 3, pp. 317-339.
- Solomon, R.C. (1992b): *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. Oxford University Press, New York, NY.

- Solomon, R.C. (1999a): "Business Ethics and Virtue", in R.E. Frederick, R.E. (ed.): *A Companion to Business Ethics*. Blackwell, Malden, pp. 30-37.
- Solomon, R.C. (1999b): *A Better Way to Think About Business. How Personal Integrity Leads to Corporate Success*. Oxford University Press, New York.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993): *Competence at work. Models for superior performance*. John Wiley and Sons, New York.
- Stark, A. (1993): "What's the Matter with Business Ethics?" *Harvard Business Review*, Vol. 71, pp. 38-48.
- Stevens, B. (2008): "Corporate Ethical Codes. Effective Instruments For Influencing Behavior". *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, nº 4, pp.601-609.
- Strandberg, L. (2010): *La Medición y La Comunicación de la RSE. Indicadores y Normas*. Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School. Universidad de Navarra. Barcelona.
- Tait, M., Padgett, M.Y. y Baldwin, T.T. (1989): "Job and life satisfaction: A re-examination of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, 502-507.
- Tenbrunsel, A. E. y Smith-Crowe, K. (2008): "Ethical decision making. Where We've been and where We're going". *The Academy of Management Annals* Vol. 2, Agosto, pp. 545-607.
- Thorne, L. (2010): "The association between ethical conflict and adverse outcomes". *Journal of Business Ethics*, Vol. 92, nº. 2, pp. 269-276.
- Treviño, L.K., Weaver, G.R., Gibson, D.G., y Toffler, B.L. (1999): "Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works". *California Management Review*, Vol. 41, pp.131-151.
- Treviño, L.K., Butterfield, K.D., y McCabe, D.L. (1998): "The ethical context in organizations. Influences on employee attitudes and behaviors". *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8, pp. 447-476.
- Treviño, L.K. (1986): "Ethical Decision Making in Organizations. A Person-Situation Interactionist Model". *Academy of Management. The Academy of Management Review*, Vol. 11, nº 3, pp. 601-625
- Treviño, L.K., Weaver, G.R. y Reynolds, S.J. (2006): "Behavioral Ethics in Organizations. A Review". *Journal of Management*, Vol. 32, nº 6, pp. 951-990.
- Tsai, M.T. y Huang, C.C. (2008): "The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan". *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, nº 3, pp. 565-581.
- Vázquez, C., Duque, A., y Hervás, G. (2013): "Satisfaction With Life Scale in a representative sample of Spanish adults. Validation and normative data". *Spanish Journal of Psychology*, Vol. 16,



- Vázquez, C., Rahona, J.J., Gómez, D., Caballero, F.F., Hervás, G. (2014): "A National Representative Study of the Relative Impact of Physical and Psychological Problems on Life Satisfaction", *Journal of Happiness Studies*. DOI 10.1007/s10902-014-9501-z
- Velasquez, M.G. (2006): *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. Pearson Educación. Naucalpan de Juárez.
- Verplanken, B. (2006): "Beyond frequency. Habit as mental construct", *British Journal of Social Psychology*, Vol. 45, 639-656
- Verplanken, B., y Aarts, H. (1999): "Habit, attitude, and planned behaviour. Is habit an empty construct or an interesting case of goal-directed automaticity?". *European Review of Social Psychology*, Vol. 10, 101-134.
- Victor, B. y Cullen., J.B.: (1988) "The Organizational Bases of Ethical Work Climates". *Administrative Science Quarterly*, vol.33, pp.101-12.
- Viswesvaran, C. ; Deshpande, Satish P. y Joseph, Jacob (1998): "Job satisfaction as a function of top management support for ethical behavior: A study of indian managers". *Journal of Business Ethics*, 17 (4), pp. 365 - 371.
- Vitell, S.D., y Davis, D.L. (1990): "The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation", *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, nº 6, pp. 489-494.
- Waddock, S.A. y Graves, S.B. (1997): "The Corporate Social Performance-Financial Performance Link". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, nº 4, pp. 303-319.
- Weber, J. (1990): "Managers' Moral Reasoning: Assessing Their Responses to Three Moral Dilemmas", *Human Relations*, Julio, pp. 687-702.
- Whetstone, J.T. (2003): "The language of managerial excellence. Virtues as understood and applied". *Journal of Business Ethics*, Vol. 44, nº 4, pp. 343-354.
- Williams, L.J., y Anderson, S.E. (1991): "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors". *Journal of Management*, Vol. 17, nº 3, pp. 601-617.
- Wood, G., McDermott, P. y Swan, W. (2002): "The Ethical Benefits of Trust-based Partnering: the example of the construction industry", *Business Ethics: An European Review*, Vol. 11, nº 1, pp. 4-13.
- Wotruba, T. R. (1990): "A Comprehensive Framework for the Analysis of Ethical Behavior, with a Focus on Sales Organizations". *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 10, nº 2, pp. 29.
- Wright, T.A. y Goodstein, J. (2007): "Character is not "dead" in management research. A review of individual character and organizational-level virtue". *Journal of Management*, Vol. 33, pp. 928-958.
- Wright, P.M. y MacMahan, G.C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resources management, *Journal of Management*, Vol.18, nº 2, pp 295-320.
- Yearley, L.H. (1990): *Mencius and Aquinas. Theories of virtue and conceptions of courage*, State University of New York Press, Albany, N.Y.

- Yeçilyaprak,B. y Boysan,M. (2014): “Latent Class Analysis of Job and Life Satisfaction Among School Counselors: A National Survey”., *Journal of Happiness Studies*, pp. 1-15
- Zey-Ferrell, M., y Ferrell, O. C. (1982): “Role-set configuration and opportunity as predictors of unethical behaviour in organizations”. *Human Relations*, Vol. 35, n° , pp. 587-604.

## Anexos



# Anexo 1

## Carta de invitación a participar en el Panel de expertos en Competencias Morales

Para: [Email]  
De: "rmorsan@upo.es via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>

Asunto : Invitación a participar en Panel de Expertos sobre Competencias Morales

Cuerpo : Estimado Sr. [FirstName] [LastName]:  
En el Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla se está llevando a cabo una investigación sobre la importancia de las competencias morales en la acción directiva y en el trabajo en las organizaciones.

Dentro de dicha investigación, se ha planteado un Panel de Expertos de diversas nacionalidades para recabar la opinión sobre el papel que juegan dichas competencias en el desarrollo de determinadas tareas. El Panel está compuesto por académicos y directivos de las siguientes áreas: recursos humanos, ética empresarial, gestión por competencias y coaching.

Nos gustaría que formara parte de dicho Panel y contar con su experta opinión sobre las cuestiones que se le plantean en el cuestionario siguiente.

Para responder al cuestionario es muy importante la lectura del documento "Listado\_Competencias\_Morales" en el que encontrará información sobre el significado de cada competencia. Para acceder a dicho documento pinche aquí: [https://www.dropbox.com/s/cbapmi4ndnzt4hu/Listado\\_Competencias\\_Morales.pdf](https://www.dropbox.com/s/cbapmi4ndnzt4hu/Listado_Competencias_Morales.pdf)

Si lo considera de interés, puede ampliar información sobre cada una de las competencias morales (definición más extensa, propuesta de comportamientos asociados y síntomas de carencia) en el documento "Para\_saber\_mas.pdf". Para acceder a dicho documento pinche aquí: [https://www.dropbox.com/s/vmyrkagxgm2tv16/Para\\_saber\\_mas.pdf](https://www.dropbox.com/s/vmyrkagxgm2tv16/Para_saber_mas.pdf)

El cuestionario consta de 9 preguntas y creemos que le llevará alrededor de 20 o 25 minutos contestarlo. Nos gustaría contar con sus respuestas antes del próximo miércoles 4 de diciembre.

Para acceder al cuestionario pinche el siguiente enlace. Una vez iniciado el cuestionario, podrá salir de él en cualquier momento y retomararlo después, a través de este mismo enlace.

<https://es.surveymonkey.com/s.aspx>

Una vez que haya concluido esta fase del Panel de expertos recibirá los resultados para su valoración.

Su opinión junto con la de los otros expertos nos ayudará a tener una visión multidisciplinar sobre la importancia de las competencias morales en las organizaciones.

Muchas gracias por su colaboración.

Atentamente,  
Rafael Morales Sánchez  
Departamento de Organización de Empresas y Marketing  
Universidad Pablo de Olavide  
Carretera de Utrera Km. 1  
41013 – Sevilla (Spain)  
Telefono: 609830817 / 954 97 80 36  
Fax: 954 348 353

Si no desea participar en este panel de expertos, por favor pinche aquí:

<https://es.surveymonkey.com/optout.aspx>

## Carta de invitación a participar en el Panel de expertos en Competencias Morales (versión en inglés)

Para: [Email]

De: "rmorsan@upo.es via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>

Asunto: Invitation to participate in the Panel of Experts on Moral Competencies

Cuerpo: Dear Mr. [LastName]:

As Prof. Ramón Valle has written to you, the Business Administration Department of Pablo de Olavide University of Seville is conducting a research project on the importance of moral competencies in the management action and in work in organizations.

Within this research, a Panel of Experts from different countries has been created to gather opinion on the role played by these competencies in the development of some tasks. The Panel is composed of academics and managers from the following areas: Human Resources, Business Ethics, Competency Management and Coaching.

We would be very grateful to have you as a member of the Panel and to have your expert opinion on issues that arise in the following questionnaire.

To answer the questionnaire it is very important that you read the paper "Moral\_Competencies" in which you will find information about the meaning of each competency. To access this document click here:

[https://www.dropbox.com/s/stfnj51wskrsbzs/Moral\\_Competencies.pdf](https://www.dropbox.com/s/stfnj51wskrsbzs/Moral_Competencies.pdf)

The questionnaire consists of 9 questions and it will take you around 15 or 20 minutes to answer it. We would like to have your answers before next Thursday, December 12.

Click the following link to access the questionnaire. Once started the questionnaire, you can leave at any time and resume it later, through the same link:

<https://es.surveymonkey.com/s.aspx>

Once the Panel of Experts discussion had been completed, you will receive the results for your evaluation.

Your opinion along with the other expert will help us to have a multidisciplinary view on the importance of moral competencies in organizations.

Thank you very much for your cooperation.

Kind regards

Rafael Morales Sánchez

Departamento de Organización de Empresas y Marketing

Universidad Pablo de Olavide

Carretera de Utrera Km. 1

41013 – Sevilla (Spain)

Telefono: 609830817 / 954 97 80 36

Fax: 954 348 353

If you don't want to participate on this panel of experts, please click here:

<https://es.surveymonkey.com/optout.aspx>







## Resumen del Catálogo de Competencias Morales enviado a los expertos del Panel

### **Amabilidad, Empatía, Afabilidad, Cordialidad**

Es la capacidad para atender a los demás de manera afable y amistosa, sabiendo percibir sus sentimientos y emociones, mostrando una verdadera preocupación por sus intereses y cuidando de que las formas sean las adecuadas para facilitar y promover las buenas relaciones. Incluye:

- La disposición de escuchar a los demás y atenderles en lo que necesiten.
- La sensibilidad para percibir las necesidades de los demás.
- La habilidad para relacionarse con los demás de forma amena y agradable.
- La capacidad para adaptarse a cada interlocutor facilitándole la comunicación y la interacción.

### **Autocontrol, Moderación, Templanza, Temple**

Es la capacidad para controlar las propias emociones y dominar las pasiones e instintos. Incluye:

- La moderación en los actos y en los pensamientos.
- La disposición a mantener una actitud acorde con las circunstancias y las necesidades de cada situación.
- La habilidad de gestionar las propias emociones y pasiones de manera que se ordenen a los objetivos marcados.

### **Compromiso, Responsabilidad**

Es la disposición para aceptar gustosamente las propias responsabilidades y la capacidad para responder con ánimo y actitud positiva ante las exigencias del puesto de trabajo y las obligaciones adquiridas ante la empresa, las personas que trabajan en ella y la sociedad en general.

- La capacidad de comprender el alcance de su trabajo y las repercusiones que tiene y de responsabilizarse de ellas.
- La disposición a asumir las cargas, obligaciones y tareas propias de su cargo o puesto de trabajo.
- La valoración del trabajo como una oportunidad de devolver a la sociedad una parte de lo que en justicia cada ciudadano le debe.

### **Coraje, Fortaleza, Valentía, Magnanimidad, Ambición, Audacia, Iniciativa**

Es la disposición para fijar metas difíciles y costosas que sean moralmente beneficiosas para la organización, y tratar de conseguirlas afrontando las dificultades con determinación. Incluye:

- La altura de miras y el ánimo para buscar retos que merezca la pena alcanzar para el bien de la organización, de las personas que la componen o de la sociedad en general.

- La capacidad para soportar y sobreponerse a las dificultades.
- La habilidad para deshacerse de los obstáculos que surgen en el camino hasta alcanzar un objetivo marcado.
- La actitud positiva ante los retos.

**Generosidad, *Liberalidad***

Es la actitud continuada para compartir los bienes materiales que uno posee con aquellos que puedan necesitarlo. Incluye:

- La actitud de desprendimiento de las cosas.
- La disposición a compartir con los demás.
- La valoración de los bienes materiales como medios para alcanzar un fin y nunca como fines en sí mismos.

**Gratitud**

Es la actitud para valorar positivamente lo que se recibe de los demás y de la sociedad. Incluye:

- La consideración de las cosas buenas que le ocurren a cada uno.
- La disposición a apreciar lo que se recibe de los demás.
- La capacidad para responder amablemente a los bienes y favores recibidos.

**Honestidad, *Integridad, Veracidad, Transparencia***

Es la coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace. La persona honrada es recta, coherente y veraz en sus pensamientos, palabras y acciones. Incluye:

- La disposición para comportarse conforme a sus propios principios y valores morales.
- La capacidad para cumplir siempre con los compromisos adquiridos.
- La actitud para decir siempre la verdad.

**Humildad, *Autoconocimiento, Modestia***

Es el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades y la actitud continuada de valorarse adecuadamente conforme a esas aptitudes. Incluye:

- La disposición para tratar de conocerse adecuadamente a uno mismo.
- La capacidad para valorarse conforme a lo que uno es y las aptitudes que tiene.
- La tendencia a controlar el orgullo y la arrogancia.

**Justicia, *Equidad***

Es la actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde. Incluye:

- La intención continuada de buscar lo que es conveniente para cada parte involucrada en una decisión.
- La actitud de evitar cualquier tipo de mal consecuencia de sus acciones o decisiones.
- La disposición a corregir los errores propios o de los otros en cuanto los advierte.
- La actitud continuada de respeto ante los derechos de todas las personas afectadas por sus comportamientos.
- La habilidad de dirimir los conflictos de forma equitativa.
- La habilidad para aplicar las normas y leyes adecuadamente, teniendo en cuenta las circunstancias especiales, tanto agravantes como atenuantes.

**Optimismo, *Perspectiva positiva, Autoconfianza***

Es la actitud positiva ante el futuro, basada en la confianza en las propias fortalezas y posibilidades. Incluye:

- La capacidad para ver el lado positivo de las cosas.
- La confianza en las propias posibilidades.
- La actitud para afrontar las dificultades con entusiasmo.

**Perseverancia, *Constancia, Resistencia, Resiliencia, Paciencia***

Es la capacidad para llevar a cabo los compromisos adquiridos y las tareas encomendadas aunque la tarea sea pesada y se extienda mucho en el tiempo y superando las dificultades que puedan surgir. Incluye:

- La capacidad para sobreponerse a la tristeza ante los males sobrevenidos.
- La disposición para superar animosamente las dificultades y obstáculos.
- La disposición para mantener el esfuerzo aplicado a una tarea de forma continuada, sin desfallecer.
- La capacidad interna para aguantar frente al desánimo, el abatimiento y la fatiga.

#### **Prudencia, Sabiduría Práctica, Toma de decisiones, Sensatez**

Es la habilidad para tomar constantemente las decisiones correctas. Se distingue de otras competencias de toma de decisiones en que el objetivo que se persigue es el bien moral (de una persona o de la organización o de la sociedad) y no solo el beneficio económico de la decisión. Incluye:

- La capacidad para considerar todas las posibles alternativas, diseñando soluciones creativas si hiciera falta y evitando el miedo ante los retos difíciles o las soluciones novedosas.
- La capacidad para evaluar las repercusiones de dichas alternativas para todos los agentes a los que puedan afectar los resultados de la decisión tomada, incluso haciendo partícipes del proceso de toma de decisiones a los agentes implicados.
- La disposición para pedir consejo y ayuda si hiciera falta.
- La capacidad para valorar cada alternativa conforme a los criterios éticos y profesionales.
- La capacidad para decidir conforme a esos criterios de forma sensata y responsable, sin dejarse llevar por preferencias o sesgos personales.
- La actitud para poner en marcha los mecanismos para ejecutar la decisión tomada de forma eficiente y efectiva, involucrando a las personas en su ejecución.

#### **Responsabilidad Medioambiental, Sostenibilidad**

Es la disposición a cuidar y gestionar adecuadamente los recursos naturales y medioambientales que tiene a su cargo y en los que se encuentra inmerso. Incluye:

- La actitud de respeto y veneración por la naturaleza y el medio ambiente.
- La valoración de los bienes puestos a su disposición como instrumentos confiados a su cargo que no le pertenecen y que debe, por tanto, cuidar y proteger.
- La sensibilidad hacia los temas medioambientales y el uso de los recursos naturales.

#### **Servicio a los demás, Desarrollo de los demás, Voluntad de servir, Desarrollo de las personas, Orientación al servicio**

Es la actitud continuada de ponerse a disposición de los demás y tratar de ayudarles y la capacidad para ejercitar esa ayuda de una manera efectiva. Incluye:

- La actitud de ayuda y atención a los otros.
- La predisposición para considerar la dignidad humana de cada persona como la raíz de una obligación moral para tratar de desarrollarla y promoverla.
- La disposición para entender a los demás como fines en sí mismos dignos de respeto y consideración y no como medios para alcanzar un fin personal u organizacional.
- La capacidad para ejecutar los recursos necesarios para el desarrollo moral de las personas que están a nuestro alrededor.

#### **Solidaridad, Trabajo en equipo, Ciudadanía**

Es la actitud positiva ante los deberes que se tienen como parte integrante de un grupo, una organización, una comunidad o una sociedad. Se diferencia de la competencia **Servicio a los demás** en que se busca el bien común del grupo o equipo, tratando de armonizar intereses, mientras que aquélla tiene en cuenta solo las necesidades o intereses de una persona. Incluye:

- La capacidad para ponerse a disposición de las necesidades del grupo y saber anteponerlas a las propias.
- La disposición a participar de las estructuras y actividades del grupo.
- La habilidad para gestionar la diversidad de caracteres que conforman el equipo o grupo de trabajo, tratando de sacar lo mejor de cada uno en aras del bien común.

**Transcendencia, *Espiritualidad, Sentido de la vida***

Es la creencia en algo o alguien superior que da sentido a la existencia y a la vida. Incluye:

- La creencia de que existe una razón profunda para las cosas, y de que, para darle sentido a la vida, cada persona debe tratar de vivir conforme a esa razón.
- La disposición a vivir conforme al sentido de la vida que se desprende de esa creencia.
- La capacidad para examinar todas las cosas que ocurren a la luz de esa creencia.

## Anexo 2

### Correo electrónico de invitación a participar en la encuesta sobre comportamientos éticos, satisfacción y aprendizaje

Buenos días.

Como sabes estoy haciendo la tesis doctoral en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Pablo de Olavide.

La parte final de esa tesis se compone de unas encuestas que tratan de demostrar las hipótesis que se formulan en mi investigación. Una de esas encuestas es la que te pido que rellenes. Solo te llevará 5 minutos.

Pega el siguiente link en una ventana nueva de tu navegador:

<https://es.surveymonkey.com/s/comportamientos>

Las respuestas son totalmente confidenciales, ya que se envían al servidor del programa con el que está diseñada y no tengo forma de identificar a los respondentes.

Te agradecería que si conoces a alguien más que pudiera rellenarla, le pasaras el link para hacerlo (es el mismo que te he puesto arriba).

Muchísimas gracias por tu ayuda.

Rafa

--

Rafael Morales Sánchez

Departamento de Organización de Empresas y Marketing

Universidad Pablo de Olavide

Carretera de Utrera Km. 1

41013 – Sevilla (Spain)

Telefono: 954 97 80 36

Fax: 954 348 35



## Anexo 3

### Cuestionario sobre comportamientos éticos, satisfacción y aprendizaje





## CUESTIONARIO SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación le presentamos un cuestionario que forma parte de una Tesis Doctoral, en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

Esta investigación trata sobre los comportamientos de los individuos en las organizaciones. Le estaríamos muy agradecidos si pudiera responder a las siguientes preguntas.

Es muy importante que responda de manera SINCERA, tratando de reflejar cómo se comporta usted realmente (no cómo le gustaría comportarse o cómo cree que debería comportarse, etc.).

Sus respuestas serán absolutamente CONFIDENCIALES, por ello no solicitamos ningún dato que pueda identificarlo. Los datos demográficos que aporte (edad, género, años trabajando en un puesto, etc...) se utilizan para obtener información estadística agregada.

Para que el cuestionario sea válido, necesitamos que conteste a todas las preguntas.

Le agradecemos nuevamente su colaboración.

<b>Variables demográficas:</b>	
Sexo: <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer	Edad: ____ años
Sector en el que opera su empresa:	
<input type="checkbox"/> Agricultura	<input type="checkbox"/> Industria <input type="checkbox"/> Construcción <input type="checkbox"/> Servicios
Propiedad de la empresa: <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Privada	
Puesto que ocupa en la empresa:	
<input type="checkbox"/> Directivo	<input type="checkbox"/> Trabajador no directivo
Experiencia laboral en este tipo de tareas (en su empresa o en otra): ____ años	
Número de trabajadores que tiene la empresa/organización en la sede donde usted trabaja:	
<input type="checkbox"/> 0-9	<input type="checkbox"/> 10-49 <input type="checkbox"/> 50-249 <input type="checkbox"/> Más de 249

A continuación, marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7	
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
						Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
Comportamientos relacionados con las tareas del puesto de trabajo:							
1	2	3	4	5	6	7	
Aprovecho al máximo el tiempo en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Dedico menos esfuerzo del requerido para el adecuado desarrollo de mis obligaciones	1	2	3	4	5	6	7
Utilizo parte del tiempo de trabajo para asuntos privados: llamadas de teléfono particulares, consulta de la cuenta privada de correo electrónico o de las redes sociales, gestiones administrativas personales, etc...	1	2	3	4	5	6	7
Soy sincero respecto a mi rendimiento en el puesto de trabajo aunque me pueda acarrear consecuencias negativas	1	2	3	4	5	6	7
No soy cuidadoso con el uso del material de la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7
Utilizo sin permiso el material de la empresa/organización para uso personal	1	2	3	4	5	6	7
Mis comportamientos en el puesto de trabajo se adecuan a unos principios éticos	1	2	3	4	5	6	7

	Totalmente en desacuerdo						Totalmente de acuerdo
Comportamientos relacionados con los compañeros y la organización:	1	2	3	4	5	6	7
Realizo funciones que no corresponden a mi puesto pero que ayudan a la imagen de mi empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7
Oculto información sobre algún aspecto relevante del trabajo a clientes, compañeros o jefes	1	2	3	4	5	6	7
Me ofrezco como voluntario para tareas aunque no correspondan a mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Aprovecho mi posición en la empresa/organización para obtener beneficios personales	1	2	3	4	5	6	7
Ayudo a mis compañeros a solucionar problemas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Me muestro correcto con mis compañeros incluso bajo situaciones de presión personal o laboral	1	2	3	4	5	6	7
Ayudo en sus tareas a otros compañeros cuando tienen exceso de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Satisfacción con mis comportamientos:	1	2	3	4	5	6	7
Estoy satisfecho por cómo me comporto en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
No me siento orgulloso de algunas de las cosas que hago en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Mi forma de comportarme en el trabajo me genera bienestar	1	2	3	4	5	6	7

Satisfacción con el propio trabajo:	1	2	3	4	5	6	7
Mi trabajo es interesante	1	2	3	4	5	6	7
Me siento bien con el nivel de responsabilidad en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Estaría mejor en otro puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
No me siento realizado en mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción con mis compañeros:	1	2	3	4	5	6	7
Cuando pido a mis compañeros que me ayuden, lo hacen	1	2	3	4	5	6	7
Mis compañeros no me apoyan suficientemente	1	2	3	4	5	6	7
Disfruto trabajando con mis compañeros	1	2	3	4	5	6	7
Trabajo con personas responsables	1	2	3	4	5	6	7
Satisfacción con mis jefes:	1	2	3	4	5	6	7
Los jefes para los que trabajo son excelentes	1	2	3	4	5	6	7
Mis jefes no me escuchan	1	2	3	4	5	6	7
Mis jefes me tratan de manera justa	1	2	3	4	5	6	7
Los jefes para los que trabajo no me apoyan	1	2	3	4	5	6	7

Satisfacción con la vida en general:	1	2	3	4	5	6	7
El tipo de vida que llevo se parece al tipo de vida que siempre soñé llevar	1	2	3	4	5	6	7
Las condiciones de mi vida son excelentes	1	2	3	4	5	6	7
Estoy satisfecho con mi vida	1	2	3	4	5	6	7
Hasta ahora he obtenido las cosas importantes que quiero en la vida	1	2	3	4	5	6	7
Si pudiera vivir mi vida de nuevo, me gustaría que todo volviese a ser igual	1	2	3	4	5	6	7

Durante el desarrollo de las tareas propias del puesto de trabajo, continuamente surgen dilemas éticos relativos a determinados comportamientos: utilización del material de la empresa para uso particular, dedicación del tiempo de trabajo para asuntos privados, conflicto de intereses, mentiras, etc.

A continuación, COMPARE su comportamiento ACTUAL con sus comportamientos EN LA ÉPOCA EN QUE COMENZÓ a desarrollar las tareas propias de su puesto:

En comparación con la época en que empecé a desarrollar las tareas propias del puesto:	1	2	3	4	5	6	7
Ahora sé más claramente qué tengo que hacer ante un dilema ético en el puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Ahora me surgen más dudas sobre cuál es el comportamiento adecuado que debo seguir	1	2	3	4	5	6	7
Cada vez tengo más claro el comportamiento que la sociedad espera de mí al desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
En comparación con la época en que empecé a desarrollar las tareas propias del puesto:	1	2	3	4	5	6	7
Ahora rechazo más rápidamente los comportamientos poco éticos	1	2	3	4	5	6	7
A día de hoy me resulta más difícil comportarme como la sociedad espera de mí	1	2	3	4	5	6	7
Ahora me es más agradable comportarme éticamente	1	2	3	4	5	6	7

## Anexo 4

### Correo electrónico de invitación a participar en la encuesta sobre comportamientos éticos, confianza y costes

uenos días.

Como sabes estoy haciendo la tesis doctoral en el Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Pablo de Olavide.

La parte final de esa tesis se compone de unas encuestas que tratan de demostrar las hipótesis que se formulan en mi investigación. Una de esas encuestas es la que te pido que rellenes. Solo lo pueden contestar personas que supervisen el trabajo de al menos 2 empleados. Te llevará aproximadamente entre 5 y 10 minutos.

Pega el siguiente link en una ventana nueva de tu navegador:

<https://es.surveymonkey.com/s/supervisores1>

Las respuestas son totalmente confidenciales, ya que se envían al servidor del programa con el que está diseñada y no tengo forma de identificar a los respondentes.

Te agradecería que si conoces a alguien más que pudiera rellenarla, le pasaras el link para hacerlo (es el mismo que te he puesto arriba).

Muchísimas gracias por tu ayuda.

Rafa

--

Rafael Morales Sánchez  
Departamento de Organización de Empresas y Marketing  
Universidad Pablo de Olavide  
Carretera de Utrera Km. 1  
41013 – Sevilla (Spain)  
Telefono: 954 97 80 36  
Fax: 954 348 35



## Anexo 5

### Cuestionario sobre comportamientos éticos, confianza y costes



## CUESTIONARIO SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

A continuación le presentamos un cuestionario sobre los comportamientos de las personas en las organizaciones, que forma parte de una Tesis Doctoral en el Departamento de Organización de Empresas y Marketing de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla.

En este cuestionario le pedimos que piense en alguno de los empleados a los que supervisa, y le planteamos preguntas sobre el comportamiento de dicho empleado y sobre aspectos relativos a su supervisión.

Sus respuestas y los datos que aporte serán absolutamente CONFIDENCIALES, por ello no solicitamos ningún dato que pueda identificarle a usted o a su empleado. Los datos demográficos que aporte (edad, género, años trabajando en un puesto, etc...) se utilizan para obtener información estadística agregada.

Es muy importante que responda de manera SINCERA, tratando de reflejar cómo se comporta su empleado realmente (no cómo le gustaría que se comportase o cómo cree que debería comportarse, etc.). Para que el cuestionario sea válido, necesitamos que conteste a todas las preguntas.

Le agradecemos nuevamente su colaboración.

**Esta primera parte de la encuesta se refiere a USTED. Conteste por favor a las siguientes cuestiones**

**Variables demográficas:**

Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer

Edad: \_\_\_\_ años

Sector en el que opera su empresa/organización:

☐ Agricultura, Ganadería, Pesca ☐ Industria ☐ Construcción ☐ Servicios

Propiedad de la empresa/organización: ☐ Pública ☐ Privada ☐ Mixta

Puesto que ocupa en la empresa/organización:

Experiencia laboral con personal bajo su responsabilidad (en esta empresa/organización o en otra): \_\_\_\_ años

Número de trabajadores que tiene la empresa/organización en la sede donde usted trabaja:

☐ 0-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ Más de 249

Número de trabajadores bajo su responsabilidad:

A continuación, marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Totalmente en desacuerdo						Totalment de acuerdc
	1	2	3	4	5	6	7
Pienso que la mayoría de la gente es bienintencionada	1	2	3	4	5	6	7
Mi primera reacción es confiar en la gente	1	2	3	4	5	6	7
Creo que la mayoría de las personas con las que trato son honestas y dignas de confianza	1	2	3	4	5	6	7
Tengo mucha fe en la naturaleza humana	1	2	3	4	5	6	7



**Esta segunda parte de la encuesta se refiere a uno de SUS EMPLEADOS**

Para contestar esta parte del cuestionario tiene que pensar en uno de sus empleados y contestar todas las preguntas que vienen a continuación siempre en relación a esa persona y solo a esa persona. Debe tratarse de un empleado que lleve al menos 1 año bajo su supervisión directa en un puesto donde haya otros empleados con los que compararlo.

**Variables demográficas DEL EMPLEADO:**

Sexo: ☐ Hombre ☐ Mujer

Número de años que lleva supervisando a este empleado: \_\_\_\_ años

Relación con el empleado:

Este empleado y yo tenemos una relación de parentesco: ☐ Sí ☐ No

Este empleado ya era amigo mío antes de que comenzáramos a trabajar en la empresa: ☐ Sí ☐ No

A continuación, marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

	Totalmente en desacuerdo							Totalmen de acuerd
Este empleado:	1	2	3	4	5	6	7	
Aprovecha al máximo el tiempo en su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Dedica menos esfuerzo del requerido para el adecuado desarrollo de sus obligaciones	1	2	3	4	5	6	7	
Utiliza parte del tiempo de trabajo para asuntos privados: llamadas de teléfono particulares, consulta de la cuenta privada de correo electrónico o de las redes sociales, gestiones administrativas personales, etc...	1	2	3	4	5	6	7	
Es sincero respecto a su rendimiento en el puesto de trabajo aunque le pueda acarrear consecuencias negativas	1	2	3	4	5	6	7	
No es cuidadoso con el uso del material de la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7	
Utiliza sin permiso el material de la empresa/organización para su uso personal	1	2	3	4	5	6	7	
Sus comportamientos en el puesto de trabajo se adecuan a unos principios éticos	1	2	3	4	5	6	7	

Este empleado:	1	2	3	4	5	6	7
Realiza funciones que no corresponden a su puesto pero que ayudan a la imagen de la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7
Oculto información sobre algún aspecto relevante del trabajo a clientes, compañeros o jefes	1	2	3	4	5	6	7
Se ofrece como voluntario para tareas aunque no correspondan a su puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Aprovecha su puesto en la empresa/organización para obtener beneficios personales	1	2	3	4	5	6	7
Ayuda a sus compañeros a solucionar problemas de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Se muestra correcto con sus compañeros incluso bajo situaciones de presión personal o laboral	1	2	3	4	5	6	7
Ayuda en sus tareas a otros compañeros cuando tienen exceso de trabajo	1	2	3	4	5	6	7

Eficacia del empleado:	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado tiene un rendimiento excelente en su trabajo, por encima de la media de sus compañeros	1	2	3	4	5	6	7

Valores compartidos:	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado y yo pensamos igual en relación a lo que es justo	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado y yo coincidimos en cómo tiene que tener lugar la promoción profesional	1	2	3	4	5	6	7
En general, mis valores y los valores de este empleado son muy similares	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado y yo hemos creado un vínculo afectivo a lo largo del tiempo	1	2	3	4	5	6	7

	Totalmente en desacuerdo						Totalm de acue
Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado habitualmente se preocupa por el bienestar de la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7
Los objetivos y metas de la empresa/organización son muy importantes para este empleado	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado no haría nada que perjudicara a la empresa/organización a sabiendas	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado verdaderamente pone interés en lo que es importante para la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado hará todo lo posible para ayudar a la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado tiene un estricto sentido de la justicia	1	2	3	4	5	6	7
Nunca pongo en duda que este empleado cumplirá con su palabra	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado procura ser justo con los demás	1	2	3	4	5	6	7
Las acciones y los comportamientos de este trabajador son muy consistentes	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado parece guiarse por principios sólidos	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado normalmente dice la verdad	1	2	3	4	5	6	7

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado está muy bien capacitado para hacer su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado logra todo lo que se propone	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado sabe mucho de su trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Estoy seguro de la competencia profesional de este empleado	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado tiene habilidades especializadas para aumentar su rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
Este empleado es una persona cualificada	1	2	3	4	5	6	7

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	1	2	3	4	5	6	7
Cuando toma decisiones en el puesto de trabajo, este empleado vela por los intereses de la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7
Estoy dispuesto a confiar en la información que me da este empleado sobre su rendimiento	1	2	3	4	5	6	7
Me sentiría cómodo dando a este empleado una tarea o un problema que fuese fundamental para la organización, aunque yo no pudiera controlar sus acciones	1	2	3	4	5	6	7
Creo que sería necesario vigilar a este empleado	1	2	3	4	5	6	7
No tengo que comprobar la información sobre su trabajo porque me fío de lo que me dice	1	2	3	4	5	6	7
Si dependiera de mí, no dejaría que este empleado tuviera influencia alguna sobre las cuestiones que son importantes para esta empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7

Marque con una X el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:	1	2	3	4	5	6	7
Tengo que emplear <u>menos tiempo</u> supervisando las <u>actividades diarias</u> de este empleado que las de otros trabajadores de su mismo puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Dedico <u>menos esfuerzo</u> a controlar las <u>gestiones</u> de este empleado que las de otros trabajadores de su mismo puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Reviso con <u>más atención</u> los <u>justificantes de gasto</u> de este empleado que las de otros trabajadores de su mismo puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Paso <u>menos tiempo</u> supervisando en qué emplea el <u>tiempo</u> , que a otros trabajadores en el mismo puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
Superviso con <u>más detenimiento</u> los <u>resultados del trabajo</u> de este empleado, que los de otros trabajadores en el mismo puesto de trabajo	1	2	3	4	5	6	7
No se han recibido quejas de los clientes o compañeros sobre el comportamiento de este empleado	1	2	3	4	5	6	7
La imagen de la empresa/organización <u>se ha visto dañada</u> por los comportamientos de este empleado	1	2	3	4	5	6	7
Nunca ha habido que sancionar a este empleado por sustracciones en la empresa/organización	1	2	3	4	5	6	7
Nunca ha habido que sancionar a este empleado por otros	1	2	3	4	5	6	7